مدخـــــل

للتطوير التربـوي

الدكتـور

السيد عبدا لحليم عبدا لعال

عضـو جهـاز التفتيـش

١٤٢٨ هـ ٢٠٠٧ م

دار الكتب والوثائق القومية

إدارة الإيداع القانوني

إقرار بتسلم رقم الإيداع بدار الكتب

تنفيذا للقانون رقم ٣٨ لعام ١٩٩٢ م

عنوان المصنف : مدخل للتطوير التربوي

اسم المؤلف : د. السيد عبدالحليم عبدالعال

اسم الناشر : المؤلف

اسم الطابع : مطبعة الشمس

الطبعة وتاريخ إنجازها : الأولى سنة ٢٠٠٧ م　　عدد الصفحات : ١٣٢

تحريرا فى : ٢٠٠٧/٥/٢٠ م　　توقيع المستلم : د / السيد عبدالحليم عبدالعال

رقم الإيداع : ١٠٧٩٧ / ٢٠٠٧　　بطاقة عائلية رقم ١٧٠٢٥١٧

الترقيم الدولى : L.S.B.N　　977 – 17- 47 / 3-4　　مندوب : المؤلف

٠١٠٢٢٧٢٣٧١٠

٠٤٨/٢٢٦٢٨٢٧

بسم الله الرحمن الرحيم

" وعلمك ما لم تكن تعلم وكان

فضلُ الله عليك عظيما "

" صدق الله العظيم "

المقدمة

يشهد العصر الحالى :- تطورا هائلا فى جميع مناحى الحياة ، نتيجة للخطوات الوثابة التى يحرزهـا التقـدم العلمى والتكنولوجى ، حيث اننا نعيش الان فترة التحديات فى تاريخنا المعاصـر ، وهـذه التحـديات التـى نواجهها انما هى اختبارا حقيقيا لمؤسساتنا التعليمية وتلك الخطوات السريعة تفرض تغييرا جوهريـا للكيفيـة التى يؤدى بها العمل داخل المؤسسات التعليمية .

والواقع ان التوجه المستقبلى للتعليم فى مصر يواجه بمجموعة كبيرة من المطالب التى تعكس نبض العصـر وتطلعاته ، وان لم يتم وضعها فى الاعتبار ، ادى ذلك لتأخر النظام التعليمى تأخرا كبيـرا وهـذه التحـديات والمتغيرات المستقبلية تتنوع ما بين تحديات موجودة بالفعل واخرى من المتوقع حدوثها .

فالنظام العالمى الجديد (العولمة) ينبئ بأن المستقبل القريب سيصبح اكثر تعقيدا مـن عـالم اليـوم نظـرا للتحولات السريعة فى الانتاج وجودته حيث يتسم النظام بزيادة فى التكتلات الاقتصادية ، وتغيير فـى هيكـل العمالة وما يتبعه من تغيير فى اساليب التعليم والتدريب حتى يرتبط بالتقدم المتسارع فى العلـم والتكنولوجيـا والنظم المبنية على المعرفة ومما لاشك فيه ان النظام التعليمى فى مصر يعانى كثيرا من المشـكلات التـى نلمسها كل يوم وتعرض على صفحات الجرائد كل صباح بل ويعانى منها كل بيت مصرى ولا سبيل للخروج من هذه الاشكالية الا بتطوير وتحديث الادارة التربوية انطلاقا من ان الادارة الواعية العلمية الرشـيدة التـى تستند الى مفاهيم العلم والمرونة فى اتخاذ القرارات هى القادرة بحق على احداث التطوير والتجديد التربوى

وكان تقسيم البحث لثلاثة فصول جـاء الاول : بعنوان عناصر التطوير فى المؤسسة التعليمية واشتمل علـى تطوير نظم العمل ، واللوائح المنظمة ، والتدريب ، وقاعدة البيانات ، والعمل على حل شكاوى المتعـاملين ، وتحسن الخدمة ، والموارد **والفصل الثانى** : جاء بعنوان الجودة فى المؤسسات التعليمية ، اشتمل على كل ما يخص الجودة فى التعليم **وجاء الفصل الثالث** : بعنوان الادارة التربوية وكل ما يخصـها لخدمـة الاهـداف التعليمية .

ان اخفاق عمليات تطوير التعليم فى مصر ، رغم الجهود العظيمة المبذولة فى ذلك عن صـدق واخـلاص ، تعود بالدرجة الاولى الى تخلف الادارة وبعدها عن العلمية والموضوعيه ، أو ان الجهاز الادارى التعليمى لا يستوعب متطلبات التطوير ومن هنا توجد قناعة راسخة لدى كل مخلص لهذا الوطن العزيز ، بأن التطـوير يبدأ اولا فى عقول البشر – فى الادارة بالجودة ومن ثم تستطيع هذه العقـول ان تفعّـل ، وتحفـز الواقـع ، وتحول الرؤى الى واقع فعلى بكل تداعياته لخدمة هذا البلد ، والأخذ بيده نحو العالمية .

والله من وراء القصد

الدكتور / السيد عبدالحليم عبدالعال

كفر المصيلحة – مايو ٢٠٠٧

الفصل الاول
عناصر التطوير فى المؤسسات التعليمية

١ – المبحث الأول : **تطوير نظم العمل .**

٢ – المبحث الثاني : **تطوير اللوائح والنشرات والتقارير والمرونة في تفسيرها.**

٣ – المبحث الثالث : **تطوير تدريب المرؤوسين .**

٤ – المبحث الرابع : **تطوير وتحديث قاعدة للبيانات والمعلومات.**

٥ – المبحث الخامس : **تطوير القضاء على شكاوى المتعاملين والعمل على حلها وعلاج المشكلات.**

٦ – المبحث السادس : **تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين.**

٧ – المبحث السابع : **تطوير وتحسين موارد الوحدة.**

المبحث الأول

تطوير نظم العمل

من الطبيعي أولا أن نتعرف على المسئوليات العامة الملقاة على عاتق مدير عام المدرسة والقائد الميداني لعلمية التربية والتعليم وتحدياته حتى نتمكن من تطوير نظم العمل للقضاء على تلك التحديات والوصول بمستوى الأداء للعملية التعليمية إلى أعلى مستوى ممكن.

المسئوليات العامة للمدير العام للمؤسسة التعليمية :

١- وضع خطة مستقبلية لإدارة المدرسة بالأسلوب العلمي حتى يمكن علاج المشكلات الإدارية و الفنية ومواجهة المتغيرات المجتمعية بهدف تحقيق إدارة تعليمية فعالة .

٢- الادارة الميدانية للتعليم والوصول به إلى الهدف التي ترمى إليه الدولة وهو بناء المواطن الصالح.

٣- حل المشكلات التى تعترض الادارة المدرسية فى تنفيذ الخطة العامة للعملية التعليمية.

٤- المتابعة الجادة لجميع العاملين للتأكد من أن التنفيذ الميدانى على أرض الواقع يتوافق مع المخطط وأن العملية التعليمية تسير على أعلى مستوى أداء ممكن .

٥- رفع تقارير موضوعية للسيد مدير عام الإدارة عن مدى تنفيذ الخطط العامة التى قامت الوزارة بوضع الإطار التعليمي والتربوي لها وتوضيح مدى موضوعيه تنفيذ الخطة العامة ومدى موائمة الخطط الجزئية لها وتقييم أداء العملية التعليمية.

٦- إعداد تقارير للقيادة التربوية بشأن ما يشوب الخطة العامة من معوقات عند التنفيذ وأسلوب ومقترحات العلاج .

٧- التعاون مع الأجهزة الشعبية والبيئة المحلية حتى يستطيع أن يكتل قوة كبيرة ومؤثرة لصالح المؤسسة التعليمية وهذا لرفع شأنها .

٨- تلقى تقارير دورية من جميع القائمين بالوظائف الإشرافية عن العملية التعليمية بالمدرسة سلبيات-إيجابيات – مقترحات وإزالة السلبيات ومقترحات التطوير النابعة من الميدان حتى يستطيع اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وقيادة التعليم بناء على قاعدة كاملة للمعلومات تؤدى إلى تطوير نظم العمل.

٩- الإشراف العام على قبول الطلاب المستجدين بالصف الأول ودراسة الأعداد والأماكن المتاحة لتحقيق الاستيعاب الكامل لجميع الطلاب.

١٠-متابعة وتوجيه القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف أو الإدارة وذلك لرفع مستوى أدائهم المهني واستغلال إمكانياتهم وقدراتهم وإمكانيات مدارسهم وإداراتهم التي يعملون فيها على أفضل وجه.

١١- القيام بأعمال التدريب على مختلف مستوياته وأنواعه مع الأجهزة المختصة به سواء داخل المدرسة من خلال وحدات التدريب بها أو من خلال البرامج المحلية أو المكاتب الفنية .

التحديات والمعوقات التي تعترض عمل مدير عام المؤسسة التعليمية :-

أهم التحديات التى تواجه عمل مدير عام المدرسة والتي اتضحت لي وذلك نتيجة البحث الميداني والزيارات الميدانية بالإدارات التعليمية والمدارس هي عدم القيام بتطوير العمليات الادارية والتنظيمية بالمدارس وكذلك معظم مديري المدارس ومعظم هيئة التدريس بالمدارس وتطوير أدائهم الفنى والإداري وتنمية مهاراتهم حتى يمكن معالجة المشكلات الإدارية والفنية ومواجهه المتغيرات المجتمعية بهدف تحقيق إدارة تعليمية فعالة .

ولذلك سأقوم بإذن الله وتوفيقه بتقسيم هذه التحديات الي قسمين :

١- الإدارة المدرسيـــة

٢- المعلـم .

التحدي الأول: الإدارة بالمؤسسة التعليمية

بالبحث الميداني والدراسة الميدانية بالمدارس نتيجة المتابعة الميدانية نجد أن الإدارة المدرسية حاليا تنقسم إلى ثلاث فئات:

الأولى : نسبة قليلة على مستوى عال من الكفاءة ولكنها تحاول أن تهرب من الإدارة المدرسية للوظائف المناظرة نتيجة للصعوبات التى تعترضها فى أداء واجبها.

الثانية: نسبة عالية جدا لا يستهان بها ليست على المستوى المطلوب وذلك لغياب القدوة والتدريب والدوافع والحافز ويمكن تطوير أدائها.

الثالثة: نسبة قليلة مستوى أدائها متدنى جدا ولا يجدي معها أي إصلاح أو تطوير.

والمجموعتين الثانية والثالثة لهما أثر فعال مباشر أو غير مباشر فى وجود السلبيات بالميدان حاليا وتعويق عملية التطوير.

التحدي الثاني: المعلـم

لقد عرف بما لا يدع مجال للشك أن المعلمين هم صناع الأمة الحقيقيون يصوغون مستقبلها بقدر بما يبذلون من جهد وإخلاص فى أداء العمل التربوي المنوط بهم وفى تعليم أبنائها . وفى هذا المعنى يقول(رسل كوبر)" إذا أردت أن تعرف ثقافة مجتمع من المجتمعات فانظر الى المدارس فيه"

ونحن ننادي بتطبيق الطرق الحديثة فى التربية ومن الخطأ التربوي الفاحش أن تنفذ طريقة جديدة فى الميدان التربوي قبل إعداد المعلم لها الإعداد الجيد .

ويتميز المعلم فى جمهوريتنا حاليا :

- نقص الإعداد
- عدم اختياره اختيارا حسنا من البداية
- سوء توزيع المعلمين فى الميدان حيث يوجد زيادة كبيرة فى بعض الأماكن لا يمكن الاستفادة منها يقابلها عجز صارخ فى أماكن أخرى تؤدى الى تأخير العملية التعليمية بها وعدم انتظامها.

****

مقترحات لتطوير أنظمة العمل

نظرا لاستمرار الأوضاع الحالية لزمن ليس بالقليل وظهور فئات مستفيدة من هذه السلبيات وتسعى بشتى الطرق الى استمرارها فان عملية التغير والتطوير ليست بالعملية السهلة بل هى عملية صعبة وشاقة وتقابل برفض صارخ من أصحاب المصالح المستفيدة من الوضع القائم.

ولذلك يجب على القائم بعملية التغير والتطوير على أى مستوى من المستويات أن يضع فى حساباته ردود الأفعال وظاهرة المقاومة من أصحاب المصالح المضادة ولابد من تسلح القائم بالتغير بالوعي والصبر والعلم والاستنارة وأن يجند كل قوى الخير ادعم جهوده وعنده من الإيمان الراسخ بأن الله عز وجل لا يضيع أجر من أحسن عملا.

ثانيا : تنمية الإدارة المدرسية وتنمية مهاراتهم :

- تنحية المجموعة الثالثة فورا من الإدارة المدرسية واستبدالها بمجموعة مختارة مناسبة ويتم تحديد هذه النسبة بواسطة إدارات التعليم بالإدارات التعليمية وتتم عملية التنحية بإحدى الطرق الثلاث:-
  1- أن يتقدم الغير مرغوب فيه بطلب لنقله الى وظيفة مناظرة وهو أسهل الطرق وأيسرها وأسرعها .
  2- إصدار قرار التنحية بناء على تقارير موضوعيه سابقه تثبت يقينا عدم الصلاحية .
  3- تكليف لجان المتابعة بمتابعة أعمال الغير مرغوب فيه وتتوقف النتيجة على نتيجة المتابعة وجديتها .

- إقناع مديري المدارس بحتمية التطوير وأنه هو السبيل الوحيد للتقدم .
- وضع برامج تدريبية هادفة تنفذ على جميع المستويات على التوالى والتوازى ومباشرة وغير مباشرة وذلك بهدف تهيئة مدير المدارس للتغير والتطوير .
- إمداد مكتبات المدارس بأحدث المراجع والبحوث للإدارة المدرسية المعاصرة .
- تدريب المديرين على كيفية التعلم الذاتى وتطوير مستوى الاداء للوصول الى القيادة العصريه.

ثانيا : تنمية المعلم وتطوير أدائه وتنمية مهاراته:

- إقناع المعلمين بحتمية التطوير.
- إنهاء سلبيات التوجيه الفنى والتعامل مع هيئة التدريس سواء من ناحية الزيارات أو التدريب أو التقويم.
- إنهاء سلبية سواء توزيع المعلمين على المدارس.
- وضع برامج تدريبية هادفه تنفذ فى جميع المستويات الادارية على التوالى والتوازى (المدرسة – الادارة – المديرية - مباشر أو غير مباشر) وذلك لتهيئه الميدان المدرسى لاستيعاب المتغيرات.
- إمداد مكتبات المدارس بالمراجع اللازمة والمساعدة لعملية التطوير المهنى للمعلمين.
- المتابعة الجادة والمستمرة للتقويم المستمر وتعديل وتغيير الطرق والأساليب إذا لزم الأمر للوصول للهدف المنشود.

المبحث الثاني

تطوير اللوائح والمرونة في تفسيرها

إن المستخدم من القوانين واللوائح فى المجال الفني والإداري هي :-

١- قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ والقانون رقم ٢٧٧ لسنة ١٩٨٩ والخاص بإنشاء صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية.

٢- قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ نظام العاملين المدنيين بالدولة.

٣- اللائحة المالية للموازنه والحسابات .

٤- لائحة المخـازن

٥- لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال.

٦- لائحة المحفوظات.

٧- القرار الوزارى رقم ٨٨ لسنه ١٩٨٨ ورقم ٢١٣ لسنة ١٩٨٨ والخاص بالترقيات والمستويات الوظيفية.

٨- قرار وزارى رقم ١٨٥ لسنه ١٩٩٠ ، ٤٦٦ لسنة١٩٩٩، ٢٢٢ لسنه ٢٠٠٠ بشأن تطبيق نظام الفصليين الدراسيين و نظام تقويم الطلاب .

٩- قانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ والخاص بالمناقصات والمزايدات بالإضافة إلى القرارات والنشرات العامة والكتب الدورية الصادرة من وزارة التربية والتعليم .

****

أولاً: قاعدة عامة أقترح لتطوير تلك اللوائح والمرونة في تفسيرها اتباع ما يلي:

١- يجب التخطيط لجمع كافة البيانات المتعلقة بالنواحي الفنية فى القوانين والقرارات الوزارية والكتب الدورية واللوائح والتعليمات والنشرات والخاصة بالتعليم العام على أن يتم تنظيمها وترتيبها وتصنيفها ثم تغذيه جهاز الحاسب بها على أن يتم استخدامها للحصول على مخرجات سهلة ومرنه يمكن اتخاذ قرارات فوريه وسليمة ومدروسة بموجبها .

٢- من الضروى تبسيط المواد قبل ادخالها على أجهزة الحاسب بحيث تتسم بالمرونه والبساطة ويجب أن يكون تفسيرها بما يتوافق مع نصوص المواد وعدم الاخلال باللوائح والتعليمات والقوانين المنظمة.

٣- تشكيل لجنة أو لجان فنية ومالية وادارية لفهم القوانين والنشرات واللوائح الجديدة التى ترد وتفسيرها وتبسيطها ثم عمل اجتماع أو اجتماعات للمسئولين عن التنفيذ لشرحها ومناقشتها معهم حتى يتم الإلمام بكل النواحي لجميع قيادات التعليم العام على جميع المستويات.

ثانيا : اقترح تعديل بعض الفقرات بالقرارات الوزارية وكذلك فقرات القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ كالاتى :

١- اقترح تعديل الفقرة الخاصة بمعدلات التوجيه الفنى بالقرار رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ والقرار ٢١٣ لسنة ١٩٨٨ بحيث يصبح عدد المدرسين والمدارس لكل موجه :

أ - المواد الفنية : موجه لكل عشرين مدرس بدلا من خمسة وثلاثون مدرسا .

ب - موجهي النشاط : موجه لكل عشر مدارس بدلا من خمسة عشر مدرسة .

ج - موجهي المعامل والمخازن والمرافق: موجه لكل عشر مدارس بدلا من خمسة عشر مدرسة .

وذلك حتى يمكن للموجه تأدية عملة تحت مبدأ الجودة الشاملة وعلى أكمل وجه.

ثالثا : اقترح اعادة النظر وتعديل بعض أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ مثل:

أ- ترقية المحالين الى المحاكمة التأديبية إذا حل عليهم الدور فى الترقية بمراعاة مرور سنتين على الأقل من تاريخ احالتهم المحكمة التأديبية وذلك لأن أقصى عقوبة فى القانون تؤجل الترقية لهذه المدة وذلك لعلاج مشكلة العاملين الذين يظل وضعهم مجمدا لأن مدة الاحالة قد تمتد عشر سنوات أو أكثر وبعد ذلك يتم الحكم بالجزاء وينفذ هذا الجزاء من تاريخ صدور الحكم ... هنالك ظلم بين بالنسبة للمدة التى يظل الموظف فيها معلقا أثناء فترة الاحالة.

ب- زيادة ما يمنح مقابل رصيد الاجازات التى لم تستخدم عند انتهاء خدمة الموظف من أربعة شهور الى الرصيد الذى لم يستنفذه أو بحد أقصى ١٢ شهر مثلا حيث أن الرصيد الذى لم يستغله الموظف حق له مفروض أن يصرف عنه كله مرتب.

ج - الترقية للوظائف الاشرافيه تقوم بالاختيار أو باجراء مسابقة لشغلها من بين العاملين المستوفين لشروط الترقية اليها .

٦) اقتــرح تصميم نموذج موحد لتقرير زيارة المتابعة الميدانية فى بداية العام الدراسى للتأكد من حسن استعداد المدارس وكفاءة سير العملية التعليمية بها حسب الخطة الموضوعة وانضباط النواحى المالية والادارية ومدى الاهتمام والعناية بالمظهر الجمالى للمدرسة وتعميم هذا النموذج على كل السادة المتابعين فى بداية العام الدراسى حتى يتم وضع صورة الميدان واضحة أمام القيادة وذلك لسرعة اتخاذ القرارات السريعة والفورية لازاله أى سلبيات منذ بداية العام الدراسى ويتم الالتزام والعمل به كما هو موضح بالشكل الأتى:

استمارة متابعة ميدانية للمدارس

(بداية العام الدراسي) ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦

الإدارة : .... تاريخ الزيارة : / / ٢٠٠

المدرسـة : .... المرحلـة : ....

اسم المتابع : .... وظيفتـه : ....

اسم مدير المدرسة : .... التليفـون : ....

نظام العمل بالمدرسة : ☐ **يوم كامل** ☐ ☐ فترة صباحية

١ـ مدى نظافة المدرسة من الخارج وعدم تواجد بائعين جائلين.

٢ـ مبنى المدرسة:

☐ **صالح** ☐ **غير صالح**

☐ **حكومي** ☐ **مؤجر** ☐ **خاص**

☐ **نظيف** ☐ **نظافة دورات المياه**

☐ **غير نظيف** ☐ **عدم نظافة دورات المياه**

٣ـ أمن البوابة :

☐ **متواجد** ☐ **غير متواجد**

ومدى العمل بسجل الأمن وخاصة إثبات ساعة دخول وخروج الزائر .

٤ـ علم الجمهورية:

☐ **متواجد** ☐ **جديد**

☐ **قديم** ☐ **غير متواجد**

٥- طابور الصباح :

☐ منتظم ☐ انضباط حضور هيئة التدريس للطابور

☐ الالتزام بالزي المدرسي ☐ كلمة الصباح وموضوعها.

٦- الناحية الجمالية بالمدرسة :

☐ تشجير واهتمام بالمساحات الخضراء وحديقة المدرسة

☐ تشوين أثاث على أسطح المدرسة أو أسفل السلم

☐ الملاعب وفناء المدرسة

☐ نظافة الجدران والسلم

٧- شعار مدرسة(جميلة- نظيفة - متطورة) .

يوضح الزائر ما اتخذ من إجراءات وما تم من تنفيذ لتطبيق هذا الشعار على الواقع.

٨- انضباط العاملين:

☐ عدد الغائبين ☐ عدد المتأخرين ☐ الالتزام بالنظام

٩- حالة العمل بدفاتر الحضور والانصراف:

☐ جيدة ولا توجد مخالفات

☐ بها تجاوزات ومخالفات

١٠- الإشراف المدرس ومدى فاعليته:

١١- دفاتر متابعة مدير المؤسسة التعليمية:

☐ متواجد

تاريخ آخر متابعة لفصول / / ٢٠٠

يوضح الزائر مدى قدرة الإدارة المدرسية على متابعة الناحية الفنية التعليمية.

١٢- جدول المدرسة ومدى عدالته واستقراره :

١٣- متابعة الفصول والناحية التعليمية :

- الفصول التي تم متابعتها:

الفصل	الحصة	المادة	اسم المدرس	الوظيفة	موضوع الدرس

- دفاتر الإعداد:

إدراج توزيع المنهج بها واعتماده من الإدارة المدرسية وموجة عام المادة:

دفتر المكتب وتواجده ومصداقيته :

☐ **متواجد** ☐ **مصداقيته**

- الكتاب المدرسي :

☐ **متواجد مع الطلاب**

☐ **غير متواجد**

- قدرة المدرس على استخدام السبورة وتوصيل المعلومات:

☐ **قادر** ☐ **غير قادر**

- مدى استخدام الوسائل التكنولوجية والأنشطة المساعدة :

☐ **متواجدة** ☐ **غير متواجدة**

- مدى تفاعل المدرس مع الطلاب :

- الأعمال التحريرية للطلاب ومناسبتها:

- مقومات الفصول: (القائمة – الجدول – المجموعات الأربعة – مجلس إدارة الفصل)

☐ متواجدة ☐ غير متواجدة

- وسائل التقويم المستخدمة ومدى كفايتها:

☐ متواجدة ☐ كافية

١٤- سجلات متابعة المدرسين الأوائل ومدى متابعتهم للمادة :

☐ متواجدة ☐ غير متواجدة

☐ مدى مشاركته في الأنشطة التربوية ☐ متابعة لتنفيذ توجيهات التوجيه

١٥- سجلات متابعة وكلاء المدرسة :

☐ مشاركته في النواحي الإدارية

١٦- زيارات التوجيه الفني ومدى تنفيذ المدرسة للتعليمات بسجل الزيارات:

١٧- جهود المبعوثين في تطوير أسلوب التدريس :

١٨- المكتبة :

☐ نظافة المكتبة ☐ ترتيب وتصنيف الكتب

☐ سجلات المكتبة ومدى العمل بها. ☐ جود البديل المدرب

١٩- نشاط المكتبة :

٢٠- المدرسة وحدة منتجة :

☐ يوجد ☐ **لا يوجد**

☐ كاملة ☐ غير كاملة

- **سجلات الوحدة :**
- **أنواع المنتجات :** ....
- مدى اشتراك الطلاب في الإنتاج : ....
- هل حققت الوحدة الهدف التربوي المنشأة من اجله ؟ ☐ نعم ☐ لا
- الأسبـــاب : ....

٢١- وحدة التدريب :

☐ **توجد** ☐ **لا توجد .**

سجلات الوحدة : ☐ **كاملة ومستوفاة** ☐ **غير كاملة**

يوجد مخطط للتدريب : ☐ **نعم** ☐ **لا**

التنفيذ يتم بجدية : ☐ **نعم** ☐ **لا**

المعوقات :

المقترحات :

٢٢- وحدة المعلومات والإحصاءات :

☐ **توجد** ☐ **لا توجد**

- يوجد قاعدة للبيانات : ☐ **نعم** ☐ لا

يتم تحديث البيانات : ☐ **نعم** ☐ لا

المعوقات :

المقترحات :

٢٣- تشكيل لجنة مواجهة الكوارث وحماية العاملين والطلاب والمباني والمعدات من الأخطار :

☐ **تم التشكيل** ☐ **لم يتم**

- تدريب اللجنة : ☐ **تم** ☐ **لم يتم**

- الخطة : ☐ **موجودة** ☐ **غير موجودة**

المعوقات :

المقترحات :

٢٤- الأعمال المالية:

- الأثاث المدرسي :

☐ **كاف** ☐ **غير كاف**

☐ صالح ☐ خشب كسر مشون بالمؤسسة التعليمية

- حالة العمل بدفاتر العهد والتسجيل بهما :

☐ **يتم** ☐ **لا يتم**

- الكتب الدراسية :

تم صرف جميع مخصصات الكتب ويرفق كشف فى عدم الصرف .

☐ تم ☐ لم يتم

تم توزيعها على الطلاب دون ربط تسليمها بسداد المصروفات .

☐ تم ☐ لم يتم

ارتجاع الكتب الزائدة .

☐ تم ☐ لم يتم

- الإعلان عن مجموعات التقوية :

يوجد إعلان موضح به قيمة الاشتراك الشهر . ☐ لا يوجد ☐

☐ متميزة ☐ عادية ☐ عدد الطلاب المشتركين

- قيمة أجر المجموعة :

☐ متميزة ☐ عادية

- حالة العمل بسجلات ودفاتر مجموعات التقوية :

وفقا للقواعد والقرارات الوزارية : يوجد ☐ لا يوجد ☐

- الإعلان عن الرسوم المدرسية :

يوجد اعلان موضح الأقساط في مكانين بارزين بالمدرسة أحدهما مكان التحصيل.

☐ نعم ☐ لا

- مدى تحصيل الرسوم المدرسية :

☐ عدد المسددين ☐ عدد الغير مسددين

ملاحظات

- استخراج قسائم تحصيل ١٢٣ ق . ت :

☐ ☐ مستخرج قسائم تحصيل ١٢٣ ق ت

- توريد المبالغ المحصلة :

☐ ☐ تورد المبالغ المحصلة فى يوم التحصيل

- جرد الخزينة :

☐ ☐ يوجد جرد دوري وفقا للتعليمات

- استمارات النجاح :

☐ ☐ تسلم لأصحابها وتورد ثمنها في حينه وفقا للتعليمات

- السلفـــة :

☐ مؤقتة ☐ مستديمة

- حالة العمل بدفاتر الحضور والانصراف :

☐ ☐ سلامة العمل بالدفاتر والتأكد من توقيع العاملين بأنفسهم

- سجل تأخير العاملين :

☐ ☐ سلامة العمل بسجل التأخيرات

- حالة العمل ٦٨ إجازات :

☐ ☐ سلامة العمل بدفتر ٦٨ إجازات

٢٥- شئون الطلبة :

- بيان إحصائي بعدد تلاميذ المدرسة وحضورهم وغيابهم يوم الزيارة .

بيان	الصف الدراسي						الجملة	ملاحظات
	١	٢	٣	٤	٥	٦		
عدد التلاميذ الحاضرين								
عدد التلاميذ الغائبين								
الجملــة								

• الامتحانات الشهرية :

منفذة ومنتظمة ويتم إخطار أولياء الأمور بها

....

• استمارات الغياب :

حفظ استمارات الغياب داخل ملفات مرتبة

• سجلات حصر الغياب :

سلامة العمل بسجلات حصر الغياب ومدى استكمال

البيانات

• قرار الفصل :

قانونية قرارات الفصل وفقا للقرارات الوزارية

• رسوم إعادة القيد :

تم توريد الرسوم وفقا للمعلومات

• ملفات التلاميذ والطلاب:

مستكملة ☐ غير مستكملة

٢٦ ـ المسجد

متواجد ☐ مستخدم

٢٧- معامل العلوم ومدى توافر الأجهزة وصلاحيتها :

☐ معامل تقليدية ☐ معامل مطورة ☐ وجود البديل المدرب

٢٨- معمل الحاسب الآلي :

☐ أجهزة ☐ أسطوانات ☐ طابعات ☐ وجود البديل المدرب

٢٩- مناهل المعرفة :

☐ أجهزة ☐ أسطوانات ☐ وجود البديل المدرب

٣٠- الاستقبال التلفزيوني (دش) ومدى تسجيل البرامج الدراسية:

----

٣١ - ممارسة الأنشطة المتصلة بالمواد الدراسية :

----

٣٢ – التغذيـة :

التجهيزات مناسبة ☐ ☐

الأدوات متوافرة ☐ ☐

وجود مخزن للتغذية ☐ ☐

ملاحظات : رأى المتابع على العمال بالتغذية وهل لدية شهادة صحية من عدمة ومدى توافر لمحاضر وتشكيل اللجان .

٣٣- التربية الاجتماعية

عدد الأخصائيين ☐ ☐ ☐ مدى كفايتهم

☐ ☐ مدى توافر السجلات وكفايتها

ملاحظات : المتابع على أنشطة التربية الاجتماعية :

----

٣٤ - مجلس الآباء

تعاون مجلس الأباء مع الإدارة المدرسية

رأى المتابع فى موضوعية وقدرة إدارة المدرسة على تنشيط ودفع وتجنيد الجهود واشتراك مجلس الآباء فى متابعة العملية التعليمية وحل المشكلات وزيادة فاعلية الجهود الذاتية وربط المدرسة بالبيئة.

----

٣٥ - موقف هيئات التدريس بالمدرسة :

أولا : بالنسبة لمادة التخصص وهى مادة ....

عدد الحصص	اللازم		الموجود		العجز		الزيادة		ملاحظات
	م.أ	م	م.أ	م	م.أ	م	م.أ	م	

ثانيا : باقي المواد

العجز

المادة	م.أ	م	ملاحظات

الزيادة

المادة	م.أ	م	ملاحظات

ثالثا : أمناء المعامل وأمناء المكتبات وأخصائي تكنولوجيا التعليم

التخصص	العجز	الزيادة

التخصص	العجز	الزيادة

٣٦ - رأى المتابع في الإدارة المدرسية وقدرتها على تنفيذ المخطط على أرض الواقع :

مدى متابعة المدرسة من الإدارة والمديرية يرفق كشف بالمتابعين ويوضح رأى الزائر في مدى متابعة المدرسة :

- الإيجابيات :

- السلبيات :

- المخالفات :

- التوصيات والمقترحات :

- مدير المدرسة

الاسم : ....

الوظيفة : ....

التوقيع : ....

المتابع

الاسم : ....

الوظيفة : ....

التوقيع : ....

المبحث الثالث

تطوير تدريب المرؤوسين

التدريب بأوضح معانيه هو إكساب المرؤوسين والمتدربين المهارات الأساسية المتعلقة بأداء العمل لمسايرة التقدم والتطور حتى يمكن الاطمئنان على إن المتدرب قادر على تنفيذ كل ما يسند إليه من مهام وظيفية على أحسن وأفضل صورة ممكنة وبأقل وقت وبأعلى جودة وفاعلية .

أهمية التدريب :-

إن تطوير التعليم لن يتأتى إلا من خلال تطوير شامل فى جميع مكونات العملية التعليمية. إن لب المشكلة هو الانفصال بين نظام التعليم والتأهيل للحياة واحتياجات المجتمع فهذا هو الذي يؤدى إلى البطالة فى المتعلمين . إن المطلوب من الإنسان في القرن الواحد والعشرين أن يكون لدية الخبرة آتى تمكن من مواكبة التغيير المستمر أذى يفرضه تدفق التكنولوجيا المستمرة التى تتطور بسرعة فائقة. ولن يتم ذلك إلا بتوفير معلمين على درجة عالية من الكفاءة قادرين على نقل العلم والمعرفة والخبرة والمهارات الى الطلاب لان فاقد الشيء لا يعطيه ولن يتم ذلك الا عن طريق التدريب الجاد والشامل . الذى يعد ضمانا لحسن تفاعل القيادة مع المرؤوسين حتى يمكن الاستفادة من قدراتهم لتنفيذ المهام المطلوبة منهم مع الأخذ فى الاعتبار عدم إغفال الطبيعة الانسانية للمرؤوسين ، ويتطلب ذلك تشجيع القائمين على التنفيذ وتحفيزهم بما يحقق المصلحة الجماعية والفردية للميدان .

يجب الاهتمام أيضا بالوظائف المساعدة والمعاونة فى العملية التعليمية والقيام بتدريبها التدريب الجيد الفعال حيث أنها لا تقل أهمية عن وظائف التعليم الاساسية لذلك أقترح وضع نظام و جدول لتدريب جميع الوظائف المساعدة حتى يمكن تنفيذ المهام بدقة وسرعة.

أنواع التدريب :-

وبناء على ما تقدم نرى أهمية التدريب وتطويره ويمكننا أن نحدد الإطار العام لمشروعات التدريب.

وهو ينقسم الى:-

- التدريب الأولى أو الابتدائي
- التدريب المتقدم والمستمر أثناء الخدمة

١ – التدريب الأولى أو الابتدائـــي

وهو المحك الرئيسي للمعلمين المعينين حديثا حيث لابد من تدريبهم التدريب الوافي والكافي قبل ممارستهم العمل.

ولذلك اقتــرح :-

تدريب المعلمين الجدد على مستويين :-

الأول : مركزي على مستوى المحافظة قبل عملية التوزيع :

يتم تكليف موجهي العموم بوضع برنامج تدريبي لهؤلاء محدد المعالم ومحدد الزمن ومحدد المحتوى على أحدث طرق التدريس ومهارات العرض.

- ويقوم بالتدريب أكفأ الموجهين الأوائل والموجهين .
- يتم إشراك أساتذة من كليات التربية في هذا البرنامج التدريبي المكثف .
- كـذلك يـتم إمـدادهم بـالخبرات الإداريـة والتنفيذيـة داخـل المـدارس أثنـاء هـذا التـدريب عن طريق المتخصصين .
- عمل زيارات للمدارس في صورة مجموعات متجانسة بصحبة الموجهين الأوائل والموجهين .
- يتم إنهاء البرنامج بعملية تقويم شامل للمتدربين تحريري + شفوي لمعرفة مدى ما تحقق من اكتساب المعلم للمواقف التربوية المختلفة.
- وبناء على نتيجة التقويم يتم عمل المفاضلة وتوزيع المعلمين طبقا لمستويات التقوية .

الثاني : ميداني بعد عملية التوزيع وقبل قيام المعلم باستلام الجدول الدراسي .

- يتم تكليف الموجهين الأوائل بالإدارات والذين هم على علم بالبرنامج المركزي الأول والذي تم تنفيذه بواسطتهم وتحت إشرافهم وذلك بوضع برنامج تدريبي للمعلمين الجدد ليتم تنفيذه ميدانيا داخل المدارس بواسطة المدرس الأول والموجه الفني وتحت إشراف الموجه الأول وذلك باصطحاب المدرس الأول الكفء وكذلك المعلم الكفء للمدرس الجديد داخل الفصول وتدريبه على طرق التدريس والمواقف التعليمية المختلفة حتى يكسبة المهارات الفعلية فى فن التدريس تحت الاشراف المباشر وبحضور التوجيه . ونقل الخبرة اليه لكيفية إستعمال الادوات المساعدة وكيفية إستخدام أجهزة التكنولوجيا الحديثة والمعامل المطورة وأحدث أساليب مهارات العرض

ويتم تقويم جاد لهذا التدريب حتى يتم التأكد فى النهاية بأنه قد تم الوصول للمعلم الجديد الى أفضل مستوي ممكن .

٢- التدريب المستمر

وهو ينقسم إلي :

١- برامج تجديدية وتنشيطية مستمرة لتنمية المهارات . ٢- برامج للترقية للوظائف الاعلى .

٣- برامج داخلية وخارجية .

٤- التدريب الصيفي للطلاب

١- البرامج التجديدية والتنشيطية والمستمرة :-

- وتتم داخل المدرسة عن طريق وحدات التدريب بها وذلك بتكليف كل مسئول عن أى وظيفة إشرافية بالمدرسة بمسئولية التدريب المستمر للمرؤوسين التابعين له بصفة دورية ومستمرة .

- يتم التخطيط لها طوال العام .
- يتم تكليف الموجهين والمتابعين على جميع مستوياتهم بالاشتراك فى البرامج التدريبية التى تقوم بها الوحدة وعلى هؤلاء المتابعين عمل تقويم للوحدة أثناء متابعتهم للمدرسة .
- تكلف وحدة التدريب بعمل سجل تدريبى لكل عام تدريبى (البرامج التى تمت – السلبيات- الايجابيات – المقترحات) يوضع فى مكتبة المدرسة كمرجع .

ويتم تنسيق التعاون بين مديري عام المدارس ومدير عام الإدارة بالإشراف على هذة الوحدات وتقويمها بصفة مستمرة تحت إشراف مباشر منه شخصيا وبمساعدة مديري إدارات التعليم بالإدارات التعليمية ومسئولي وحدات التدريب بالمدارس .

٢- برامج تدريبية للترقية للوظائف الأعلى

هذه البرامج تتم ولكن ليست بالجدية المطلوبة ويغلب على أدائها الطابع الروتيني .

ولذلك أقترح :-

١- تحديد المطلوب تدريبهم محليا بواسطة إدارة التدريب بمديرية التربية والتعليم .

٢- تنفيذ هذه البرامج لا مركزيا بالإدارات التعليمية وبالجدية المطلوبة تحت إشراف مدير عام الإدارة التعليمية.

٣- يتم عمل التقويم على مرحلتين :

الأولى : بالإدارة التعليمية وهى عبارة عن امتحان تحريري وتقدم المتدرب ببحث ميداني عن مشكلة تربوية تخص الوظيفة التي يطلب الترقية إليها ثم أجراء مقابلة شخصية

وذلك لاختيار أفضل المتدربين وإقصاء الذين لا تتوافر فيهم المقومات المطلوبة للترقية .

الثانية : على مستوى المديرية وذلك للاختيار النهائي لمن يستحقون الترقية وذلك بقيام الإدارات التعليمية بإرسال نتيجة الاختبار الأول للمديرية للقيام بعمل الاختبار النهائي.

- لجنة المقابلة سواء بالمديرية أو الإدارة التعليمية تحدد الوظيفة التي يصلح لها المتدرب وعلى أقسام التنسيق الالتزام بذلك .

- **لو تم هذا بجدية وموضوعية بعيدا عن المجاملة لتم إمداد الميدان بالقيادات ذات المستوى المتميز التي تنهض بالعملية التعليمية .**

٣- برامج داخلية وخارجية :

عن طريق شبكة الفيديو كونفرانس – الإنترنت . ولذلك أقترح :

- لابد من التخطيط لها وتوضع على خريطة العام الدراسي وليس بالمفاجأة كما يتم الآن .
- إعلام الميدان بها وأهدافها والمستهدف تدريبهم وتحديد المواعيد بكل دقة وإلزام المدربين بالالتزام بالوقت وإدارته دون إهدار وبالجدية والموضوعية المطلوبة .

- يتم تخصيص وقت للمناقشة حتى يكون المتدربين على موقف إيجابي بالنسبة للتدريب دون إهمال أي آراء تنشر من الميدان ويتم تحليلها بالقيادة للوصول إلى الهدف المنشود من عملية التدريب.

٤- التدريب الصيفي للطلاب :-

حتى تحقق المدرسة رسالتها أثناء الإجازة الصيفية وهي بناء الشخصية المتكاملة للمتعلم لتحقيق الأهداف الآتية :-

١- مساعدة الافراد على النضج وتنمية شخصياتهم ومقابلة حاجاتهم الى أقصى حد ممكن واكتساب المهارات .

٢- المساعدة على النمو والنضج الاجتماعي والانفعالي للمتعلمين وتوثيق الصلة بين البيئة والمدرسة.

٣- حسن استغلال وقت الفراغ وتنمية القدرة على القيادة وتحمل المسئولية واحترام الفروق الفردية.

٤- تكوين المواطن الصالح وتحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة وتعويد الطالب على المواقف الحياتيه .

٥- تشجيع التلاميذ على الارتباط بالمجتمع الخارجي والاشتراك فى الانشطة التى تهدف الى خدمة المجتمع الصغير (المدرسة) والمجتمع الخارجى .

٦- تدريب التلاميذ على العمل الجماعى والتواصل مع الافراد والعمل داخل الجماعات المختلفة واكسابهم القدرة على متابعة كل ما هو جديد.

لذلك أرى أن يتم الإشراف التربوي الكامل على الأنشطة الحرة خلال فترة الإجازات وتحت إشراف رواد الأنشطة والمجالات بكل مدرسة . ووضع البرامج للجماعات ويتم التخطيط الجيد لها لتكون وسيلتها في تنشئة أفرادها .

يتم تنظيم هذه الجماعات بناء على الهدف من إنشاء كل جماعة ويتم ممارسة الأنشطة داخل المدرسة وهى تنقسم الى قسمين:

القسم الأول : علمي وثقافي وذلك باستخدام جميع التقنيات الحديثة الموجودة بالمدرسة – زيارات خارجية – رحلات – مشاهدة أفلام – القراءة الخارجية – إقامة النوادي.....الخ.

القسم الثاني : عملي وإنتاجي وذلك باشتراكهم فى المشروعات الإنتاجية بالمدرسة من إنتاج وبيع وتوزيع للسلع المادية وكذلك أيضا تقديم الخدمات والتى يمكن المساهمة بها فى حل مشاكل البيئة المحلية للمدرسة.

وبذلك تودى المدرسة دورها الكامل فى بناء الشخصية المتكاملة للمتعلم واستخدام المنهج الموازى اثناء الدراسة أو اثناء الاجازات افضل استخدام وتعويد الطلاب على الاعمال المفيدة والنافعة وليست المضيعة للوقت والجهد.

****

يتم رصد جوائز وشهادات تقدير لجميع المتميزين حتى يتم التشجيع على التدريب والتجديد والابتكار.

****

المبحث الرابع

تطوير وإنشاء قاعدة للمعلومات

إن قوة التكنولوجيا فى إدارتها وتوظيفها وليس فى امتلاكها ويعنى ذلك أن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون اقتناء معدات وإبهار مظهري .

والمشكلة التى تواجه الادارة الحديثة الان هو تحديد ما هو الكم والكيف من البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار فالهدف هنا هو توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ليس هذا فقط هو الهدف ولكن الهدف الاساسى هو وضع قاعدة للمعلومات لاستخراج البيانات المطلوبة وبالمقارنات اللازمة حتى يمكن السرعة والدقة فى اتخاذ القرار .

ولذلك سيتم بإذن الله تنفيذ الآتي :

١- وضع جميع البيانات والمعلومات اللازمة داخل المدارس على جهاز التطوير التكنولوجي بها وذلك لوضع قاعدة للبيانات والمعلومات لكل مدرسة للاستفادة بها فى اتخاذ القرار داخل المدرسة وهذا سيعتبر بإذن الله بصورة مؤقته لحين توفير جهاز لقيادة المدرسة سواء من ميزانية الدولة أو الجهود الذاتية وسيتم تشجيع هذه الجهود حتى يمكن توفير جهاز حاسب لكل قيادة علي كافة المستويات بدءا من المدرسة وذلك للسرعة والدقة فى اتخاذ القرار .

٢- تحديث هذه المعلومات والبيانات بصفة مستمرة وتأمين استخدام قاعدة البيانات .

٣- تزويد مديرى ادارات التعليم العام بالادارات التعليمية بجهاز حاسب آلى توضع عليه جميع البيانات والمعلومات اللازمة من المدارس والتوجيه وتوفير هذه الاجهزة سيتم إما من ميزانية الدولة أو بالجهود الذاتية ويتم تحديث المعلومات بصفة مستمرة .

٤- توفير جهاز حاسب لمدير عام الادارة فورا أما من ميزانية الدولة أو بالجهود الذاتية . ويتم وضع جميع البيانات والمعلومات اللازمة سواء من الادارات التعليمية أو الوزارة كقاعدة للمعلومات والبيانات مع تحديثها بصفة مستمرة حتى يمكن إتخاذ القرارات الفورية بناءا على أحدث معلومات بالميدان ويتم تدريب جميع القائمين بالعمل علي هذه الأجهزة .

٥- توفير الحاسبات على المستويات الثلاث ووضع قاعدة للمعلومات عليها سيتم فى هذه الحالة توفير جميع البيانات والمعلومات والظواهر والسلبيات والإيجابيات ومقترحات التطوير كل ذلك سيؤدى الى السرعة والدقة في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لعملية التطوير حتى يتم إدارة التعليم إدارة عصرية . وكذلك يتم وضع نظام لحوافز العاملين في مجال نظم المعلومات .

وأهم السجلات التي يجب توفيرها لوضع قاعدة للبيانات على أجهزة الحواسب هي :

- سجل دائم لإدارات التعليم والخدمات والشئون المالية والإدارية والتوجيه الفني لكل مادة على حدة به البيانات والأسماء وذلك على مستوى الإدارات والمديرية .
- سجل هيئات التدريس لكل مادة على حده مرتبة بالأقدمية حتى يمكن عمل نشرات النقل والندب مع تحقيق مبدأ العدالة .
- سجل تدريب الوظائف الاشرافية لكل وظيفة على حده ويدون فيها إسم المتدرب ونتيجة التدريب والملاحظات التى تبدى على المتدرب لاستخدامها فى أغراض النقل والترقية .
- سجل التدريب التجديدى لكل مادة على حده ويدون فيه إسم المتدرب ونتيجة التدريب .
- سجل التدريب الذى يتم عن بعد وكذلك التدريب الذى يتم بالقيادة المركزية .
- سجل البعثات الخارجية .
- سجل خاص بالمناهج الدراسية وتوزيعها على أشهر العام الدراسى وتقويمها .
- سجل بالمراجع الحديثة التى تتصل بالمناهج وكذلك سجل بالمعينات والوسائل .
- سجل بالمعامل المتطورة ومعامل الحاسب الالى والورش مع توضيح مدى كفايتها وكفاءتها فى أداء العملية التعليمية .
- سجل خاص بنتائج الامتحانات وتحليلها لبيان الاسباب التى أدت الى تدهور نتائج بعض المدارس وتفرق البعض الاخر وذلك لعلاج مظاهر التدهور وعدم تكراره وتعميم أسباب التفوق وتعميمه.

المبحث الخامس

تطوير القضاء على شكاوى المتعاملين وعلاج المشكلات

المشكلات بوجه عام هي التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوب فيها والاختلاف بينهما يسمى الانحراف .

والشكاوى هي ظاهرة تنشأ مع حدوث المشاكل بين العاملين بالمدرسة والطلبة أو بين العاملين بعضهم البعض أو بين العاملين وأولياء الأمور أو تظهر نتيجة مخالفة التعليمات أو انحراف الأداء عن المعايير المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود.

****

مقترحات بشأن علاج بعض الظواهر الوثيقة الصلة بالعملية التعليمية:

أولاً : ظاهرة الدروس الخصوصية:

أسباب الدروس الخصوصية :

أسباب الدروس الخصوصية كثيرة ومتشعبة ولكنى أوجز أهمها :

١- الجري السريع وراء نقل العلوم الحديثة والتكنولوجيا المتطورة قبل إعداد المعلم لها .

٢- عدم رعاية المعلم ماديا .

٣- أسلوب التعليم التلقيني الذي أوجد عند التلاميذ الخوف وعدم الاعتماد على النفس .

٤- كثرة القيادات فى المدرسة الواحدة مع كثرة اعداد المعلمين والاداريين أوجد كثيرا من المشاكل وساعد على اضطراب العمل وجعل الاشراف عبنا ثقيلا .

٥- سلب سلطة المعلم فى تربية الابناء وبما يتوافق مع المواقف التعليمية والتربوية .

٦- سوء توزيع الاكفاء وعجز التنسيق عن علاج ذلك .

٧- اعتبار مجموع الدرجات هو المعيار الوحيد للالتحاق بالمراحل المختلفة .

علاج الدروس الخصوصية

إذا أردنا أن نعالج تلك القضية فعلينا اتباع الآتى :

١- تكوين مجلس أعلى للتعليم يضم كل من له دور فى العملية التعليمية كوزارات التربية والتعليم والتعليم العالى والازهر والاوقاف والداخلية والشباب والرياضة والتخطيط والقوى العاملة ويرأس هذا المجلس السيد رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء ويكون لاعضائه واللجان المختلفة التى تنشأ عنه حصانة القضاء لا سلطان لأحد عليهم لأنهم يخططون ويرسمون مستقبل أمة .

٢- رعاية المعلم باعتباره حجر الزاوية فى العملية التعليمية رعاية مادية وذلك بمساراته بنظرائه فى الوزارات المختلفة بحيث يشعر بالعدل والطمأنينة وتوفير الحياة الكريمة له .

٣- رعاية المعلم علميا بمعنى تدريبه تدريبا حقيقيا بين الحين والحين لازالة ما عنده من قصور ومده بكل ماهو جديد وكذلك بالمراجع والادلة للمواد المختلفة التى تعينه على حسن الاداء .

٤- أن يكون للمعلم الحق فى تربية ابنائه وطبقا للمواقف التعليمية المختلفة وبالاسلوب التربوى السليم.

٥- لجان المناهج وتاليف الكتب ارى ان تضم الخبراء من أساتذة الجامعة وكذلك الخبراء من التربية والتعليم فى جميع المراحل والمشهود لهم بالكفاءة وغزارة العلم والتميز فى حل المشاكل والقدرة على التطوير.

٦- عند تأليف المناهج أرى ان تكون معقولة وملائمة للزمن وتسمح موضوعات المناهج فى مجموعها بالدراسة والشرح والمناقشة والتطبيق والمراجعة ثم تراعى بعد ذلك وجود فراغ لدى التلاميذ يسمح بتنمية ميولهم ومواهبهم وينعمون بالطفولة والشباب حقيقة لا خيال .

٧- المدرسة فى حاجة إلى ناظر او مدير فقط وعدد من الوكلاء يساعدونه بالقدر المعقول .

٨- وزارة الاعلام لها دور كبير فى تنمية الوعى الدينى والقومى والثقافى ....الخ ولذلك فانى أرى ان يسير الاعلام فى خدمة العملية التعليمية وأن يشترك مع المدرسة فى بناء القيم الفاضلة التى ننشدها لابنائنا .

٩- أرى ابعاد المعلمين الذين لا يتصفون بالقدوة الحسنة وذوى الحالات النفسية من التدريس فورا .

١٠- التخطيط السليم يجب أن يشمل بناء المدارس وأيضا بناء المديريات التعليمية والادارات وأجهزتها المختلفة .

ثانيا : ظاهرة احجام اولياء الأمور عن سداد الرسوم المدرسية :

الرسوم المدرسية اشتراكات مقابل خدمات تؤدى بالفعل للطلاب وعدم الجدية فى تحصيلها يؤدى الى انخفاض الأنشطة التربوية أو إنعدامها فى بعض الاحيان مما يؤثر بالسلب على نجاح العملية التربوية بالمدارس .

وللقضاء على تلك الظاهرة نرى :

١- عطاء حوافز وشهادات تقدير الى قيادات المدارس التى تقوم بتحصيل الرسوم المدرسية بالكامل .

٢- توعية أولياء الأمور والتلاميذ عن طريق الأخصائى الاجتماعى ووسائل الاعلام المختلفة بضروة سداد تلك الرسوم لما لها من أهمية فى إنجاح العملية التعليمية وتخفيف الاعباء الماليه عن الدولة .

٣- تفعيل دور مجالس الأباء فى المدارس فى القضاء على هذه الظاهرة وذلك بمنطلق التعاون بين مجلس الأباء وإدارة المدرسة فى حل المشاكل التى تعترض سبيلها .

٤- حث القادرين ورجال الأعمال بالمنطقة على التبرع لتسديد الرسوم المدرسية لغير القادرين وهذا يتوقف على قدرة ادارة المدرسة ومدى تفاعلها مع البيئة المحلية .

٥- تفعيل دور المشاركة المجتمعية مع الإدارة التعليمية والادارة المدرسية .

ثالثا ظاهرة تسرب بعض التلاميذ في التعليم الأساسي :

أن الأمية فى عصرنا هذا ليست تحديا يواجه التعليم فحسب وأنما هى أيضا وصمة عار هائلة ، يجب أن نتخلص منها بأسرع ما يمكن ، فضلا عن أنها إهدار هائل لقدرات الدولة وإمكاناتها الحاضرة والمستقبلة ، إن تكلفة محو الأمية مهما زادت فستظل أقل بكثير من خسائر الدولة من جراء الأمية اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا .

بالاطلاع على نسبة التسرب فى مرحلة التعليم الأساسي نجدها فى ارتفاع وخاصة مع تضخم مشكلة البطالة ومن الملاحظ أن نسبة الأميات أعلى بكثير من نسبة الأميين الأمر الذي يحتم علينا اتخاذ كل التدابير والوسائل للقضاء على هذه الظاهرة لكونها عامل أساسي في نسبة الأمية في مصر .

*الأسباب الرئيسية لهذه المشكلة هي :

١- سوء الحالة الاقتصادية لأولياء الأمور مما يدفعهم للاستعانة بما يحققه أولادهم من دخول لتساعدهم على المعيشة.

٢- جهل بعض أولياء الأمور بأهمية التعليم وأحجامهم عن تعليم أبنائهم .

٤- البعد المكاني بين المدرسة ومحل إقامة التلاميذ فى بعض الأماكن .

٥- عدم قدرة الطالب علي التعلم لضعف قدراته العقلية وعدم وجود منهج ملائم لقدرات الطلاب ومحققا لرغباتهم .

٦- عدم قيام بعض إدارات المدارس بجعل المدرسة وسيلة جذب للتلاميذ نتيجة الجهل بالأصول التربوية اللازمة للعملية التعليمية فى هذه المرحلة .

- لعلاج هذه الظاهرة نرى:

١- لابد أن نغلق أبواب التسرب منذ البداية من المنبع لأنه الى عهد قريب كانت لدينا نسبة تقدر بحوالي من ١٠% الى ٢٠% من أطفال مصر لا يدخلون التعليم وطالما أن هذه النسبة موجودة فإنه يصبح من العبث كل ما نفعله فى تعليم الكبار ومحو الأمية .

٢- لابد من إنشاء المدارس الكافية لاستيعاب الجميع وجعل هذه المدارس أماكن محببة للاطفال وليست سجونا أو أماكن إيواء وعودة الانشطة التربوية والترويح البريء لأطفالنا مع استمرار الدراسة الجادة للعملية التعليمية .

٣- لدينا قوة ضاربة من خريجى الجامعات والمعاهد العليا بينهم نسبة لا يستهان بها فى حالة بطالة ولذلك يجب الاستفادة منهم فى محو الأمية .

٤- تجريم فعل أولياء الأمور المتسببين فى تسرب أبنائهم من المدارس وذلك بتوقيع عقوبات رادعة بالاضافة الى الغرمات المالية .

٥- يمكن قبول الأطفال فوق سن الإلزام بإيجاد فصول خاصة تعمل بمواعيد خاصة للأولاد الذين ذاد سنهم على ثماني سنوات إلى سن ١٤ سنة حتى لا يكون هؤلاء الأطفال مصدرا جديدا من مصادر الأمية .

****

خامسا: ضيق الأماكن فى بعض المدارس وبعض القرى وبعض الإدارات :

نظرا لعودة الصف السادس الابتدائي إن شاء الله وكذلك ارتفاع نسبة المقبولين بالثانوي العام الى ٥٠% بدلا من ٣٠ % من جملة الحاصلين على الشهادة الاعدادية والتي أدت الى زيادة أعداد الطلبة المقبولين بالصف الأول الثانوي .

والعلاج ذلك أرى :

١- على المدى البعيد يتم عمل دراسات تربوية عن افتتاح مدارس جديدة بمناطق جديدة لاستيعاب كل المتقدمين .

٢- حاليا يتم استخدام الفراغات داخل المدارس و المعامل المطورة ومناهل المعرفة والمكتبة للقضاء على ضيق الاماكن وهذا يستلزم وجود قيادة فى المدرسة على مستوى عالي من القيادة والسيطرة وذلك حتى لا يستخدم التنقل لهذه الفراغات كوسيلة من وسائل مضيعة الوقت .

المبحث السادس

تطوير وتحسين الخدمات للمتعاملين

إن المتعاملين مع مدير عام المدرسة :-

١- العاملون بالمدرسة

٢- الموجهون الأوائل والموجهين ومديري إدارات التعليم والخدمات والشئون المالية والادارية والشئون القانونية بالإدارة ومديري الإدارات والمعلمين .

٣- الزوار المتابعين من الإدارة و المديرية والوزارة والأجهزة الرقابية .

٤- الطلاب وأولياء الأمور وكذلك البيئة المحلية للمدرسة .

ولتحسين الخدمات وتطوير العناصر المتعاملة مع مدير عام المدرسة يجب الالتزام بالاتى:

١-تحديد حقوق وواجبات كل طرف من الاطراف المعنية بحيث تتوازن الحقوق مع الواجبات والزام كل طرف بالحرص بتأدية ما عليه من واجب أولا قبل المطالبة بالحق ثانيا.

٣- حل مشاكل العاملين بروح الاخوة والود والتعايش بروح الاسرة على أساس أننا مجتمع تربوى والمفروض فينا جميعا أن نكون كذلك بصفتنا قدوة حيث أن فاقد الشيء لا يعطيه .

٣- توفير الخدمة التربوية والتعليمية بصورة متطورة وبصفة مستمرة .

٤- تحقيق القيادة والسيطرة على إدارة التعليم لتحقيق الانضباط من جانب كل الاطراف المتعاملة

ولذلك أقترح لكى يتم التحسين وتطوير الخدمات للمتعاملين :

١- إستقبال الجماهير والطلاب وأولياء الامور وبحث مشاكلهم والعمل على حلها فورا بحلول جذرية حتى لا تتكرر المشاكل مرة أخرى

٢- سرعة إنجاز البيانات والاحصاءات المطلوبة لأى مستوى قيادى أعلى وبالدقة الازمة .

٣- نظرا لوجود أعداد زائدة في عدد الإداريات بالمدارس يمكن فتح دور للحضانة بكل مدرسة لأبناء العاملين بها حتي تقل الأجازات بدون مرتب ويتم الاستقرار لأسرة العاملين ويزيد العطاء نتيجة لذلك .

٤- عمل نظام ثابت ومستمر للتكريم حتى تسود روح التعاون وتتدعم العلاقات السلوكية السائدة (المحالين للمعاش – المتفوقين من أبناء العاملين – المتميزين .... الخ)

٥- بحث ما ينشر فى الصحف من مشاكل تخص العملية التعليمية والعاملين بها والتأكد من صدقها والعمل على حلها ليس ما يخص المدرسة أو الإدارة والمديرية فقط ولكن

للاستفادة بما ينشر بالصحف من سلبيات فى المدارس والإدارات والمديريات الأخرى وذلك لتلافيها بمدارسنا وإداراتنا ومديريتنا والاستفادة من أخطاء الأخرين حتى لا تتكرر.

ويمكن توضيح ما نشر بالصحف فى نفس الصحيفة كتعقيب أو كتكذيب لما نشر إذا لزم الأمر .

٦- تنسيق التعاون بين مديري عموم المدارس ومديري عموم الادارات حتي يكون هناك فاعلية للمتابعة الميدانية وذلك بالتنفيذ الجدي لتوصيات المتابعة التي تتم بالمدارس والاستفادة من المقترحات التي تبديها بالميدان لرفع مستوي الأداء للعملية التعليمية وحل مشاكلها .

٧- الإعلان والبدء بمجموعات التقوية فى وقت مبكر قبل الدراسة وذلك للقضاء على ظاهرة الدروس الخصوصية مع مراعاة :

- اختيار أكفأ المدرسين .
- مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية للطلاب .
- تحديد مواعيد مناسبة وإشراف فنى فعال عليها .
- ويمكن عمل مجموعات تقوية مجانية للطلاب غير القادرين والمتفوقين جدا لمساعدتهم على دوام التفوق .

١٠ - حيث أن مهارات الاتصال المطبقة في المؤسسة تنعكس على طريقة ومستوى أداء الافراد فلا بد من تنفيذ هيكل الإتصال الذى يؤدى الى تدفق وإنسياب الاتصال من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى وبشكل أفقى حيث أن مهارة الاتصال تؤدى الى

- إختصار الوقت .
- زيادة عدد المراكز التى تتخذ القرارات .
- تطبيق نظام الاشراف وتطوير مهارات الاتصال .

المبحث السابع

تطوير زيادة موارد الوحدة

لقد ظل التعليم – فى فترات طويلة – يعالج على أنه قضية خدمات وإذا أمكن فى مراحل سابقة أن نتعايش مع هذا المفهوم ، فإن الأمر يختلف تماما اليوم ، فالتعليم – اليوم – يشكل أساسا للأمن القومى فى مجاله السياسي والاقتصادي والعسكري.

لقد آن الأوان لأن نعالج التعليم على أنه المحور الأساسي لأمننا القومي ، بمعناه الشامل ، فى الاقتصاد ، وفى السياسة ، وفى الاستقرار الداخلي ، وفى الأمن الخارجي ، وفى التنمية وتحقيق الرخاء . لقد أختلف مفهوم التعليم في عصر العلم والمعلوماتية ، وعظمت أهميته ، فأصبح أداة المنافسة الدولية ، إذ لم يعد التنافس بين القوى العظمى والكبرى – الان – صراعا عسكريا ، بقدر ما صار سباقا في مجال التعليم على أساس أن المستقبل صناعة تربوية .

ولذلك فإنه يجب توفير الاستثمارات اللازمة لتطوير التعليم فى محاورة المتعددة والتمويل له ثلاثه مصـــادر :-

الأول : ما توفره الدولة فى الميزانية العامة .

الثاني : الجهود الذاتية من القادرين ورجال الأعمال الذين يجب أن يؤمنوا بأن الاستثمار هو قضية مصرية بالنسبة لهم ولامتهم وأن قدرتهم التنافسية فى الأسواق العالمية ستعتمد أساسا على جودة التعليم وليس قضية إنسانية أو خيرية .

الثالث : ما تقوم به المؤسسات التعليمية من إنتاج مادي وتأدية خدمات وحسن استغلال للموارد وترشيد الاستهلاك .... الخ من أل إجراءات التي تتم لزيادة الموارد وتقليل النفقات .

ونرى تطوير زيادة موارد المؤسسة التعليمية عن طريق الآتي :-

١- تفعيل دور المدرسة وحدة منتجة ومدرة للدخل وذلك بترسيخ المفهوم التربوي الذي تهدف إليه القيادة التربوية من وراء المشروع لدى إدارات المدارس والمعلمين والطلاب وتذليل العقبات أمام المدارس سواء من ناحية التمويل أو الاماكن أو الإمكانيات بحيث تصبح جميع مدارس الادارة عبارة عن وحدات انتاجية مدرة للدخل لانتاج السلع المادية أو تأدية الخدمات للمناطق المحلية بأجر .

ولكي أؤكد على أهمية هذا الدور أوضح أن مدارس إدارة أجا التعليمية حققت ربحا من وراء مشروع المدرسة وحدة منتجة فى المدة من ١/ ١٢/ ٢٠٠٢ إلى ٣٠ /٥/ ٢٠٠٢ أي في مدة

ستة أشهر مبلغ وقدرة تسعة آلاف جنيها . هذا مع ملاحظة أن رأس المال المستخدم لهذه الوحدات عبارة عن سلف من مجلس الآباء ترد تتراوح بين ٣٠ ، ٥٠ جنيه فقط ومن هذا يتضح مدى أهمية هذا المشروع فى زيادة موارد الوحدة .

ولا يتم الاقتصار على المنتجات المادية فقط ولكن يمكن تقديم خدمات مقابل اجر للمنطقة المحلية المحيطة وطبقا لإمكانيات كل مدرسة كل ذلك يؤدى الى زيادة موارد الوحدة .

٢- تشجيع الجهود الذاتية للمواطنين ورجال الاعمال من أجل إقامة المبانى وتأسيسها وتوفير الاجهزة اللازمة مقابل تسهيلات جمركية لهم أو منحهم بعض الاعفاءات الضريبية وكذلك يمكن منحهم التشجيع المعنوى وذلك بكتابة أسم المتبرع على المدرسة وكذلك ترسيخ المفهوم بأن القدرة التنافسية تعتمد أساسا على جودة التعليم .

٣- يمكن تخصيص جزء من الضرائب الغير مباشرة على السلع والمنتجات لصالح التعليم والارتفاع بمستواه وحل مشاكله

٤- تشجيع مجموعات التقوية بالمدارس والبدء بها قبل العام الدراسي بوقت كافي والعمل على إنجاحها وذلك بالتدريس الجيد والإشراف الجيد وهى تؤدى ألي زيادة موارد المؤسسة التعليمية والعاملين بها .

٥- ترشيد الاستهلاك وتقليل النفقات والمحافظة على الأجهزة والمعدات بالاستخدام الجيد والصيانة الدورية اللازمة لها وتأمينها من التلف أو السرقة سواء بالمدارس أو الإدارات التعليمية وهذا يؤدى ألي زيادة موارد المؤسسة التعليمية .

النتائج والتوصيات

بعد أن **تعرضنا** لمقترحات التطوير فى عمل **وظيفة المدير العام للمؤسسة في مجالات** التخطيط والتنفيذ والتقييم والتقويم والمتابعة وإجراءات التطوير اللازمة لأداء العمل على أفضل وجه وإدراكنا لأهمية وخطورة الدور الذي يقوم به حيث أنه يشكل العمود الفقري للبنية التعليمية فهو يمثل طاقة الحركة وطاقة التطوير والتقدم الحقيقي فى بنية وزارة التربية والتعليم .

ولذلك أرى أنه يمكن الوصول للنتائج والتوصيات التالية :

١- الاتجاه الى اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي حيث أن ذلك يؤدى إلى توفير تعليم متميز يتناسب مع متطلبات العصر والعولمة والمنافسة في الأسواق العالمية وهو يعتبر من أهم مداخل إصلاح الجهاز الإداري للعملية التعليمية ويؤدى إلى تفعيل المشاركة المجتمعية ويؤدى الى الانفتاح على المجتمع فى جميع المراحل (التخطيط– التنظيم – التمويل – التنفيذ – المتابعة – التقييم والتقويم)

٢- إلغاء وسائل التقويم الكلاسيكي والذي يعتمد على الحفظ والاستظهار إلى وسائل التقويم الموضوعية التي تعتمد على التفكير والابتكار ومواجهة المواقف لمسايرة حركة التقدم والتطور الذي يشهده العصر.

٣- ضرورة الاستفادة الكاملة من المدرسين العائدين من البعثات الخارجية ونقل الخبرة التى إكتسبوها ونقل كل ما هو جديد الى زملائهم بالمدارس وبما يتوافق مع نظامنا التعليمي والديني والسياسي والاجتماعي .

٤- ضرورة أن يكون المدير العام على اتصال مستمر مع مجلس إدارة كلية التربية التى تمد المدارس بالمعلمين ليكون همزة الوصل بين الكلية والميدان لتدارك أى نقص فى إعداد المعلم .

٥- ضرورة اختيار المعلم المرشح لدورات تدريبية بالخارج على مستوى خمس مراحل مع مسئولية كل مرحلة مسئولية كاملة فى حالة عدم الاختيار الجيد :-

- إدارة المدرسة .
- الادارة التعليمية (التوجيه + مدير ادارة التعليم) تحت اشراف المدير العام .
- المديرية (موجهى العموم + مدير إدارة التعليم العام) تحت إشراف المدير العام للتعليم العام .
- مركزية (المستشارين + وكيل وزارة التعليم)
- الإعداد الجيد .

٦- التركيز على تدريب الطلاب التدريب الصيفي داخل المدارس ويشمل :

- الأنشطة العلمية والثقافية (المنهج الموازى)
- الأنشطة العملية والإنتاجية والتوسع فى العمليات الإنتاجية وتقديم الخدمات بأجر حتى يتم تدريب الطلاب وزيادة خبرتهم العملية وزيادة موارد الوحدة .

٧- إعادة النظر فى معدلات التوجيه الفنى :

- المواد العلمية : موجه لكل عشرين مدرسا بدلا من خمسة وثلاثون مدرسا .
- موجهى النشاط : موجه لكل عشر مدارس بدلا من خمسة عشر مدرسة.
- المعامل والمخازن والمرافق : موجه لكل عشر مدارس بدلا من خمسة عشر مدرسة .

٨- تدريب المعلمين الجدد قبل قيامهم بالعمل على مستويين متكاملين :

الأول : على مستو ى المحافظة قبل عملية التوزيع بواسطة التوجيه العام والموجهون الأوائل وتحت الإشراف المباشر المدير العام .

الثاني : على مستوى الإدارة بعد عملية التوزيع وقبل استلام الجدول المدرسي بواسطة المدرسين الأوائل ومتابعة واشتراك الموجهين الأوائل وتحت إشراف مدير التعليم .

حتى يتم التأكد في النهاية بأنه قد تم الوصول بالمعلم الحديث الى أفضل مستوى ممكن .

٩- ضرورة إمداد مدارسنا بالتكنولوجيا الحديثة المستخدمة فى مجال التعليم فى البلدان المتقدمة من حاسبات آلية إلى شبكات الاتصال عن بعد وطرق الاتصال بالمدارس ومراكز البحث العلمى والشبكة الدولية للاتصال والتى تؤدى الى تحقيق إيجابية الطالب فى العملية التعليمية .

١٠- ضرورة الاهتمام : باكتشاف الموهوبين فى مراحل مبكرة من الدراسة والتوسع فى توفير الرعاية الخاصة بهم على مستوى الوطن كله وأن يدرس لهم المناهج التى تلائمهم والطرق التربوية السليمة فى التعامل معهم ، والأنشطة المختلفة التى يجب مزاولتها باعتبار أن هؤلاء الموهوبين هم ثروة حقيقية للمستقبل يجب أن نرعاها خير رعاية .

١١- إصدار التعليمات لأقسام التنسيق والتدريب بالانتهاء من إصدار جميع نشرات الترقيات والندب والنقل قبل بدء العام الدراسى بوقت كاف ، وكذلك تكليف كل من له الحق فى أي أجازه وجوبيه أو غير وجوبية في تحديد موقفه أيضا قبل بدء الدراسة بوقت كاف ،

وبذلك تنتهي جميع نشرات النقل والندب والترقيات والأجازات .... الخ قبل بداية العام الدراسي باسبوعين على الأقل حتى تستقر الدراسة بالمدارس من أول العام الدراسى .

١٢- **ضم سنوات رعاية الطفولة إلى جسم التعليم العام** ذلك لأن السنوات الست الأولى من حياة الطفل المبكرة هى سنوات ذهبية لذلك يجب ان تصبح هذه السنوات جزءا لا يتجزا من نظامنا التعليمي وان تستثمر هذه المرحلة وفق المناهج والمبادئ التربوية المعاصرة التي اعتبرت الطفولة فى هذه المرحلة كنزا مكنونا .

الفصل الثانى

" الجودة فى المؤسسات التعليميه "

- المقدمة
- مفهوم ادارة الجودة الشاملة
- مفهوم الجودة من وجهة نظر اسلامية
- ضبط الجودة فى التعليم
- فوائد الجودة
- معايير الجودة فى التعليم
- اجراءات مدير المدرسة
- اهم متطلبات تطبيق الجودة
- سياسات تحقيق الجودة
- مبادئ الجودة
- المتطلبات الرئيسية للتطبيق

مفهوم الجودة
مفاهيم الجودة والاعتماد
مفهوم الجودة فى التعليم
اهداف الجودة الشاملة
مراحل تطبيق الجودة
مستويات الجودة
المهام والوظائف
اسس جودة التعليم
رسالة الجودة
الجودة الشاملة والاصلاح التربوى
مؤشرات الجودة فى المؤسسات التعليمية

الجودة الشاملة والمشاركة المجتمعية
تجربة دول اوربا الغربية وامريكا واليابان فى الجودة

- صعوبات تطبيق الجودة
- الاعتماد – تعريف الهيئة – اهدافها – وسائلها – طريقة عملها

ادارة الجودة الكلية فى ضوء معايير بولدرج Baldrige

- الملامح الرئيسية لمعايير التعليم
- معايير التعليم لتميز الاداء
- التعليم الالكترونى
- تعاظم دور التكنولوجيا فى التعليم المصرى
- الاعتماد على التكنولوجيا فى حل المشكلات
- نتائج اداء المنظمة
- خصائص جيل المستقبل

مقدمــــــــــة

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحاضر الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه "عصر الجودة"

فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية " بل أصبح ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة ، وهي دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المنظمة أو المؤسسة التعليمية "

مفهوم الجودة

القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاءه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.

التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته.

الحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل استهلاك لمدخلات عملية الإنتاج.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل .

ودعنا أيها القارىء نبدأ بتعريف وفهم معنى (الجودة) ومقصودها قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

أولاً : تعاريف الجودة

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعي (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد .

وإليك أيها القاريء جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم :

- (الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم ١٩٥٦ .
- (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي ١٩٧٩ .
- (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران ١٩٨٩ .
- (درجة متوقعه من التناسق والا عتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمنغ ١٩٨٦ .

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة) .

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة .

أما عن رأي الشخصي فإني أرى الجودة بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء) .

فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .

والامتياز : يعني الاتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل .

ثانيا : تعاريف (إدارة الجودة الشاملة)

هناك تعاريف عديدة المفهوم (إدارة الجودة الشاملة) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمنغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها وكما قيل (لكل شيخ طريقة) .

وهنا عزيزي القاري أجمل لك مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضاء العميل .

تعريف ١ : (هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء)

معهد الجودة الفيدرالي

تعريف ٢ : (هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل)

جوزيف جابلونسك

تعريف ٣ : (عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى)
تعريف ٤ : قام ستيفن كوهن ورونالد براند (١٩٩٣) بتعريفها على النحو التالي :
الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .
الجودة : تعني الوفاء بمطلبات المستفيد .
الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له
تعريف ٥ : (التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة) .
تعريف ٦ : (تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، إبتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل) .
تعريف ٧ : (التركيز القوي والثابت على إحتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل) .
وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضاء العملاء .
وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي :
١ – التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .
٢- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .
٣- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء .
وأخيراً أيها القارىء أضع بين يديك هذا التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كما أراه من وجهة نظري :
(هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات و إحتياجات العميل)

الجودة هي: تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً. أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد .

ويهتم نظام الجودة: بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسئوليات والصلاحيات على الموظفين والعمال، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنشأة والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة .

ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسئولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغيرها وكبيرها .
والجودة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها .

والجودة والإتقان مبدأ إسلامي قال الله تعالى ((صنع الله الذي أتقن كل شيء سورة النمل الآية ٨٨)) وقال تعالى ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون سورة التوبة الآية ١٠٥)) وقال تعالى ((إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا سورة الكهف الآية ٣٠)) وقال تعالى ((الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا سورة تبارك الآية ٢)) وقال تعالى ((ولتسئلن عما كنتم تعملون سورة النحل الآية ٩٣)) وقال رسول الله (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) أي يحكمه ويجيده وفي الوقت الحاضر أصبح نظام الجودة في التعليم سمة العصر الذي نعيشه يحتض جميع جوانب العملية التعليمية كالمنهج الدراسي والمعلم والطالب ومصادر التعلم والبيئة المدرسية والمجتمع المدرسي .

مفاهيم الجودة والاعتماد

يرتبط فكر الاعتماد التربوى Accrreditation للمؤسسات التعليمية ارتباطا وثيقا بمبادئ الجـــودة Quality Management Principles

وهى تبدو متداخلة فى مضمونها ومخرجاتها

هذا ويرتبط فكر الاعتماد مع مفاهيم اخرى قد تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات او تراخيص مزاولـــة المهنة Licensing

والجودة بالتالى

تعنى دردة استيفاء المتطلبات التى يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة) او تلك المتفق عليها معه

وضبط الجودة يكون

جزء من ادارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة

وادارة الجودة الشاملة Total quality mangement

عملية ممتدة لا تنتهى Tama hever – cnding process

وتشمل كل مكون وكل فرد فى المؤسسة اذ تهدف لادخالهم فى منظومة تحسين الجودة المستمر وتركز علـــى تلافى حدوث الاخطاء بالتأكد من ان الاعمال قد اديت بالصورة الصحيحة من اول مرة لضمان جودة المنـــتج والارتقاء به بشكل مستمر .

- ***اهم متطلبات تطبيق الجوده في المؤسسات التعليميه:***

١. قناعه ودعم وتأييد الاداره العليا الاداره الجوده الشامله .
٢. تبني الاداره والعاملين فلسفه اداره الجوده الشامله وتعارفهما في تطبيقها .
٣. وجود أهداف محدده ومشتقه من احتياجات الفئات المستهدفه وسعي الاداره والعاملين معا لتحقيقها.
٤. منح العاملين الثقه وتشجيعهم علي اداء العمـــل ، وتقـــدير المتميـــز مـــنهم دون التـــدخل فـــي كـــل صغيروكبيره.
٥. الابتعاد كليا عت سياسه التخويف والترهيب.

مفهوم الجودة من وجهة نظر إسلامية

تعني كلمة جودة " القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول . كما أمرنا الله ورسوله صلى الله عليه وسلم بذلك في كثير من الآيات والأحاديث كقوله تعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً " (سورة الملك آية رقم ٢) وقوله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه " (رواه أبو يعلى والبيهقي) .

والإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد. فالإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة الشاملة .

ونستنتج من ذلك أن ديننا الحنيف يحثنا ليس على تحقيق الجودة فحسب بل على تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء الذى نتمناه

مفهوم الجودة في التعليم

إن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان ' أحدهما واقعي والآخر حسي . والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل : معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم . أما المعنى الحسي للجودة فيرتكز على مشاعر أو أحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم .

ضبط الجودة في التعليم

مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب .

مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر .

اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة .

تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلى لجودة الخدمة التعليمية .

ثالثا : أهداف الجودة الشاملة .

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو :
(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاءهم) .
هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :
١ ـ خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .
٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل .
٣- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .
وإليك أيها القارىء جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :
١ ـ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
٢ ـ إشراك جميع العاملين في التطوير .
٣ ـ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
٤ ـ تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
٥ ـ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
٦ ـ تحسين نوعية المخرجات .
٧ ـ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
٨ ـ تحسين الربحية والإنتاجية .
٩ ـ تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
١٠ ـ تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق لا المشاعر .
١١ ـ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
١٢ ـ تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
١٣ ـ زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .
١٤ ـ تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
١٥ ـ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

ومن أهداف الجودة :

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العلمية التعليمية والتربوية .

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التربوية .

- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة .

- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب .

- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات- العمليات- المخرجات) .

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي .

- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات .

- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمؤسسات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام .

فوائد الجودة

للتعرف على هذه الفوائد قام معهد المعايير البريطاني (B . S . I) بإجراء استفتاء موسع للمؤسسات التعليمية الحاصلة على شهادة الآيزو – أحد أنظمة الجودة – اتضح من خلاله " أن القاسم المشترك بين تلك المؤسسات في مجال الاستفادة من هذا النظام يمكن تلخيصه على النحو التالي :

ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية وبالتالي إرضاء أولياء الأمور والطلاب .

تخفيض وتقليل إهدار إمكانات المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين .

إن النظام الإداري المتميز الذي يطبق من خلاله الآيزو ويمكن المؤسسة من تحليل المشكلات التي توجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً .

زيادة الكفاءة التعليمية من خلال مشاركة الجميع بفاعلية في إدارة المؤسسة التعليمية نظراً لدراية كل فرد بدوره ومسئولياته ومشاركته في التطوير والتحسين مما يترك أثراً نفسياً وإيجابياً على كل العاملين .

رفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والطلبة والمجتمع تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بالجودة .

تابع فوائد الجودة

الإسهام في تأكيد السمعة الجيدة للمدارس محلياً وعالمياً .

إن المراجعات الداخلية ومراجعات الإدارة المنتظمة التي هي من صلب نظام الآيزو تجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس .

ربط كل أقسام المؤسسة وجعل عملها متناسقاً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة . وهذا بالتالي يؤدي إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشكلات التي يمكن أن تحدث .

وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية سينعكس إيجابياً على طلابها لأنهم سيكونون من أوائل من يحس بتطبيق هذا النظام و هذا بلا شك سيؤدي إلى لبنة هامة من لبنات الانضباط واحترام الأنظمة في نفوسهم فضلاً عن تعرفهم على سياسات نظام جودة عالمي فى سن مبكرة .

تطبيق النظام سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من كثير من الاجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً وفى الوقت نفسه سيبقى ملتزما بالتعليمات الرسمية "

ومن فوائد الجودة

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات .
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها .
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين والعاملين بالمدرسة .
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام لوزارة المعارف .
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة .
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق .
- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

رسالة الجودة

تهتم رسالة الجودة بالبحوث والدراسات والتقارير التي تتناول نظام الجودة في مجال التربية والتعليم ، وتعمل على الربط التعاون مع الجهات الحكومية والدوائر والشركات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بنظام الجودة وذلك وفق الإجراءات النظامية و التعريف بنظام الجودة من حيث كونه مبدأ إسلامياً ونظاماً عالمياً متطوراً. وتعني رسالة الجودة بالإشراف و المتابعة لنظام الجودة الشاملة في المدارس التي تطبق النظام عن طريق دراسة الوضع التعليمي والتربوي بالمدارس ووضع الخطط التطويرية المناسبة الشاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات (أيزو ٩٠٠١) من خلال إنشاء دليل الجودة و إجراءاتها وتعليمات العمل وفق سياسة وأهداف التعليم في المملكة العربية السعودية ولوائح وأنظمة وزارة المعارف فيها، والإشراف على تنفيذ برامج التدريب والتعليم وتحسين وتطوير مصادر التعلم في هذه المدارس، والعمل على تحسين مستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين للارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية والوفاء بمتطلبات أولياء أمورهم طبقاً للنظام العام والتعرف على المشكلات التربوية المشتركة و تحليلها بالطرق العلمية الصحيحة ووضع الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً. لتأكيد النقلة النوعية في عملية التربية والتعليم التي تشهدها بلادنا، وتهيئة المدارس للحصول على شهادة الجودة العالمية وفق المقاييس والمعايير المعترف بها دولياً لتسجيل حضور متميز لمدارسنا السعودية على المستوى العالمي .

المراحل	العناصر
١- مرحلة التحضير لعملية التطبيق	- اتخاذ قرار ببدء التطبيق والتزام الإدارة العليا . - تعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة توجيه . - تقييم الوضع الحالي وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها . - وضع خطة التطبيق التفصيلية . - تشكيل فرق العمل الفرعية وتحديد مهامها . - إعلان بدء برنامج التطبيق وتوعية العاملين فيما يتعلق بالمواصفة التي سيتم تأسيس نظام الجودة بناء عليها
٢- مرحلة توثيق نظام الجودة	- إعداد دليل الجودة . - توثيق الإجراءات وتعليمات العمل وإعداد الاستمارات . - إعداد الوثائق الإرشادية .
٣- مرحلة تطبيق النظام الموثق	- تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة . - تطبيق نظام الجودة الموثق.
٤- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة	- تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم . - التدقيق الداخلي لنظام الجودة . - مراجعة الإدارة .
٥- مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على الشهادة	- التقييم الذاتي لنظام الجودة . - إختيار الهيئة المانحة وتقديم طلب إليها وارسال الوثائق المطلوبة لها لتدقيقها . - التحضير لتدقيق ما قبل التقييم . - إعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق والحصول على الشهادة .

مراحل الجودة

مرحلة التقييم

ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمدرسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية .

مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة

في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفة (أيزو ٩٠٠٢) من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع منسوبي المدرسة ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا .

مرحلة تطبيق نظام الجودة

يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على المدرسة من أقسام ووحدات إدارية وفنية، وتقوم الشركة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة .

مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب

تقوم الشركة في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب ... التعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في المدرسة للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها .

مرحلة التدريب

ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منسوبي المدرسة على نظام الجودة - (الأيزو٩٠٠٢) و تطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية .

مرحلة المراجعة الداخلية

و تتم عن طريق فريق العمل في المدرسة المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع أقسام المدرسة من تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالنظام واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء متطلبات المواصفة العالمية - (الأيزو ٩٠٠٢) تليها مراجعة الإدارة العليا (إدارة التعليم بالمحافظة) للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً .

مرحلة المراجعة الخارجية

تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة الخارجية من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها .

مرحلة الترخيص

بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح المدرسة شهادة الجودة العالمية (الأيزو٩٠٠٢) في حالة المطابقة التامة للمواصفة .

معايير الجودة في التعليم

هناك العديد من المعايير التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في مجال الجودة في التعليم تختلف بإختلاف الأسلوب أو الطريقة المستخدمة فمعايير الآيزو تختلف عن معايير الاعتماد الأكاديمي تختلف عن معايير التقويم الشامل و هكذا

إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك العديد من المعايير العامة التي يتم استخدامها في مجال الجودة في التعليم، ومن هذه المعايير ما يلي :

- معايير مرتبطة بالطالب
- معايير مرتبطة بالمعلمين
- معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية
- معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية
- معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية
- معايير مرتبطة بالإمكانات المادية
- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع

نظام الجودة - الأيزو ٩٠٠٠

أيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) - International Standardization Organization) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة وكلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي، والرقم ٩٠٠٠ هو رقم الإصدار الذي صدر تحته هذا المعيار أو المواصفة وقد نالت مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ منذ صدورها عام ١٩٨٧م اهتماماً بالغاً لم تنله أية مواصفة قياسية دولية من قبل

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة أيزو ٩٠٠٠ إلى ثلاث مستويات : -

أولاً : نظام أيزو ٩٠٠١
ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات .

ثانياً : نظام أيزو ٩٠٠٢
ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات وحيث أن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج فهي تخضع لنظام المواصفة أيزو ٩٠٠٢ .

ثالثاً : نظام أيزو ٩٠٠٣
ويختص بالورش الصغيرة وهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع ويمكن ضمان جودة منتجاتها بالتفتيش على المرحلة النهائية للمنتجات .

ولقد تبنت هذه المواصفات أكثر من ١٣٠دولة اعتمدتها باعتبارها مواصفات وطنية .

الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة عندما يستلم مدرسة جديدة لتطبيق نظام الجودة

١. التعرف على العاملين بالمدرسة .
٢. التعرف على إمكانيات ومرافق المدرسة .
٣. طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام .
٤. اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل بشكل عام لتكوين فريق العمل .
٥. عمل تقييم أولي للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية .
٦. القيام بتدريب العاملين بفريق الجودة .
٧. إعداد دليل الجودة وتوزيعه علي جميع العاملين وإتاحة الفرصة لدراسته وتدوين الملاحظات.
٨. توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل .
٩. إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين .
١٠. التنسيق مع ممثل الإدارة العليا للاطلاع على ما تم إنجازه وتدقيقه قبل التنفيذ لاعتماده .
١١. تجهيز ملفات الجودة .
١١. توزيع الإجراءات على العاملين .
١٢. اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم ما بين ٥ إلى ٧ أشخاص وتحديد الرئيس .
١٤. إعداد الخطة السنوية والتفصيلية .
١٥. الاجتماع الافتتاحي ويشمل المقدمة توزيع الوثائق المرجعية(إجراءات العمل للمراجعةعلى المدققين).
١٦. إعداد الأسئلة (تكوين فريق عمل فردي أو جماعي) للتدقيق في الإجراءات .
١٧. تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية (حالات عدم المطابقة) وعمل الإجراءات التصحيحية .
١٨. الاجتماع الختامي .
١٩. رفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا.
٣٠. عقد اجتماع الإدارة العليا بفريق الجودة للاطمئنان على سير العمل .
٢١. استدعاء الشركة الخارجية لمنح الشهادة في حالة المطابقة .

المهام والوظائف

- تحديد المدارس التي تطبق نظام الجودة حسب معايير محددة تساعد على تحقيق مواصفات الجودة الشاملة وتطبيقها .
- التعريف بنظام الجودة من حيث كونه مبدأ إسلامياً ونظاماً عالمياً وذلك عن طريق تنظيم الندوات والمحاضرات وعقد اللقاءات التربوية لمديري المدارس وللمعلمين والمهتمين بالنظام .
- الإشراف على إعداد دليل الجودة لجميع المدارس التي تطبق النظام ومراجعته والتوجيه بتعديل وتغيير بعض بنوده وفق ما يستجد في النظام التعليمي العام .
- الإشراف على إعداد إجراءات وتعليمات الجودة لجميع المدارس التي تطبق النظام والعمل على مراجعتها و التوجيه بتعديل وتغيير بعض عناصرها طبقاً لمتطلبات النظام التعليمي العام .
- توزيع المسئوليات والصلاحيات على الموظفين والعمال وتحديد الوصف الوظيفي الدقيق للإداريين والمعلمين والعاملين بالمدارس، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته لضمان استمراره وتقدمه .
- الإشراف على برامج التدريب لمديري المدارس وأعضاء فريق الجودة في كل مدرسة وفق خطوات التنفيذ الفعلي لنظام الجودة الشاملة بحيث يكون التدريب على شكل تعليم مستمر وليس مجرد دورة تدريبية مؤقتة .
- إيجاد بيئة تعليمية معتمدة على الجودة الشاملة، وإنشاء نظام شامل لتخطيط وتوثيق وتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية ومراجعة الإدارة العليا، وتهيئة المدارس للمراجعة الخارجية للحصول على شهادة الجودة العالمية (أيزو ٩٠٠٢) .
- الوقوف على نظام الجودة في المدارس وما تم تفعيله من إجراءات وتعليمات وخطط ومدى ترجمتها إلى أعمال ومناشط ، والتعرف على حالات عدم المطابقة والمساهمة في تذليل الصعاب لتصحيحها .
- الوقوف على وسائل وأدوات تقييم الطلاب والتعرف على مستوياتهم ونتائج تحصيلهم الدراسي ومقارنتها بالنتائج السابقة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة، ومدى تحقيق فوائده بالنسبة للطلاب وأولياء أمورهم .
- تطوير الخدمات المقدمة للطلاب وتدعيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي وبرامج الأنشطة المتنوعة وتشجيع المبادرات الذاتية في المجال التربوي للطلاب والمعلمين والإداريين .

• ***فلسفه تطوير التعليم:***

١. تحديد مفهوم عام لتجويد التعليم وضمان الجوده.

٢. تحديد متطلبات لجودة التعليم.

٣. وضع نموذج لمؤسسة المستقبل.

٤. صياغه رؤية وطنية للتطوير.

٥. حشد المشاركه المجتمعية للتطوير.

• ***أسس جودة التعليم:***

١. العمل من خلال معايير متفق عليها.

٢. التركيز علي العميل (الطالب) والمعلم وسوق العمل.

٣. تطبيق التقويم الذاتي والقومي في المؤسسة.

• ***ما هي جودة التعليم؟***

١. تتمثل في جودة مخرجاته ومناسبتها لاحتياجات الفرد والمجتمع وخطط التنميه.

٢. تمكين من المهارات الحركيه والنفسيه والاجتماعيه ومهارات التفكيـــر والـــتعلم والاتصــال والمعلوماتيه ونحوها.

٣. تزويد الطلاب بقدر كاف من الخبرات المعرفية والوجدانية المعززة لها.

والملاحظة

انـنا نعرف جيدا ان تحقيق جوده التعليم تتطلب توجيه كل الموارد البشريه والسياسات والنظم والمنـــاهج والعمليات من اجل ايجار ظروف وقوانين للا بتكار والابداع في ضمان الجودة وتلبية المناهج التعليميه للمتطلبات التي تهئ المتعلم لبلوغ المستوي الذي نسعي اليه جميعا .

ان ثقافه الجودة وبرنامجها تؤدي الي اشتراك كل فرد وادارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئه التدريس ليصبح جزءا من هذا البرنامج وبالتالي فان الجودة هي القوة الدافعة لدفع نظام التعليم بشكل فعـــال ليحقق اهداف رسالته المنوطة من قبل المجتمع والاطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم.

•ان الاتجاهات الحديثه في صياغة وإداوه الجودة تعمل علي:-

تفادي ضيق المظهر والعملي علي قياس مخرجات التعليم متمثله لـــيس فقـــط فـــي تـــوافر خصـــائص ولتجاهات ومعارف ومهارات وسلوكيات في الخريجين فحسب ،بل يمتد قياس جوده عنار تقديم الخدمـــه التعليميه.

متطلبات جودة التعليم :

١. معلمين مدربين تدريباً جيداً
٢. مرافق وموارد تعليمية ملائمة
٣. تقنيات فعالة للتعليم
٤. بيئة تعليمية آمنة مشجعة على التعلم .
٥. منهج دراسى مناسب
٦. تطوير فى السياسات والنظم التعليمية
٧. مدخلات مناسبة من مختلف عناصر العملية التعليمية
٨. ممارسة تعليمية وتربويه مناسبة
٩. ادارة وتنظيم على اسس حديثة
١٠. وضع نظم للاشراف والمتابعة والمحاسبة
١١. ربط التعليم باحتياجات السوق (سوق العمل)
١٢. ربط التعليم بالحياة محليا ودوليا (تفكير عالمى وتصرف محلى)

• ضمان جودة التعليم يتطلب

وضع آليات تسمح بالرقابه والمتابعة والمحاسبة وغياب مثل هذه الآليات تجعل البرامج النظريه والأهداف العليا مجرد تمنيات لا توجد بالواقع.

ان وجود هذه الآليات يجعل البرامج النظرية والأهداف العليا تضمن عدالة الحكم على المؤسسات التعليمية وانظمتها وآدائها اليومي.

ويجب ان تشمل هذه الاليات على معايير لتقيم الأداء البشري والاداء المعرفي والاداء القيمي.

الجوده معيار ذاتي ونسبي وليست معيارا مطلقاً

لذلك تتمثل في هدف المؤسسات التعليمية ونوعية المنتج التعليمي المتوقع ومدي قبول المجتمع لهذا المنتج وهنا نؤكد علي ضرورة وجود قدر كبير من الانسجام بين معايير الجودة التي تطبقها المؤسسة التعليمية ذاتيا،وبين معايير الجودة العالمية

• *سياسات تحقيق الجودة*

١- تحديد مؤشرات الجودة الشاملة

٢- تطبيق سياسة الجودة الشاملة

٣- التنفيذ وفق معايير قياسية

٤- التأسيس على نتائج التقويم والتشخيص

٥- تطوير التعليم من خلال تطوير المدرسة ذاتها

ونخلص الى ان

هذه المبادئ توضح كيف تقوم المنظمة بوضع الاستراتيجيات والأهداف والخطط التنفيذيـــة وكيفيـــة نشـــرها وكيفية قياس مدى التقدم فى تحقيقها .

- وضع الاستراتيجيات
- نشر تلك الاستراتيجيات
- وكذلك التركيز على الطلاب وأصحاب المصالح والاسواق

يوضح كيفية تحديد المتطلبات والتوقعات والأولويات للطلاب وأصحاب المصالح والأســواق وكيفيــة بنـــاء العلاقات مع الطلاب وأصحاب المصالح ومن ذلك كله ينتج الرضا والـــولاء وزيـــادة الخـــدمات والبـــرامج التعليمية

ويمكن إدارة القياسات والتحليل والمعرفة

فتقوم المنظمة باختيار وتجميع وتحليل وادارة وتحسين البيانات والمعلومات والمعارف .

- وكذلك التركيز علي هيئة التعليم والعاملين:

يوضح هذا المعيار قدرة نظم العمل والتعلم والتحفيز لهيئة التعليم والعاملين علي استخدام كافـــه طاقـــاتهم وإمكانيتهم لتحقيق أهداف المنظمة وخططها التنفيذيه.

- وكذلك تحسين إدارة العمليات:

تتفق هذه المبادئ علي المفاهيم الرئيسية لادارة العمليات في المنظمة.

بما فيها التركيز علي التعليم

والأهم هو عمليات التركيز علي التعلم

كيف تقوم المنظمه بتحديد وادارة العمليات الرئيسية التي تمثل قيمة للطلاب وأصحاب المصالح وتعظيم التوجه للتعلم الناجح

-والمهم العمليات المساعده التي تدعم عمليات التركيز علي التعلم.

المبدأ الاول : – التركيز على العميل :- Focus on customer

يجب أن تتفهم المؤسسة الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كـل التوقعـات ، ويقصد بالعميل هنا (الطالب – المجتمع – سوق العمل)

المبدأ الثانى : – القيادة Leadership

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات داخل منظمة التعليم وتهيئـة المنـاخ التعليمـى لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة .

المبدأ الثالث :– مشاركة العاملين People Lnvolvement

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة الى القمة بدون تفرقة ، كلٌ بحسب موقعه وبنفس الأهمية مما يؤدى الى اندماجهم الكامل فى العمل ، وبالتالى يسمح باسـتخدام كـل قدراتهم وطاقاتهم الكاملة لمصلحة المؤسسة التعليمية .

المبدأ الرابع :– التركيز على الوسيلة وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضـمان الجودة التى تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التى تتبدى أولاً باول .

المبدأ الخامس :– إتخاذ القرارات على أساس من الحقائق

إن القرارات الفعالة تركز على جمع البيانات ولا تكتفى بذلك بل تحلل هذه البيانات ووضع الاحتياجات فـى خدمة متخذى القرار .

المبدأ السادس :– التحسين المستمر Continuous Lmprovement

يجب ان يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية .

المبدأ السابع :– الاستقلالية Autonomy

تعتمد الجودة الشاملة على الاستقلالية التامة .

تقديم :
إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، لقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق وثقة المشتري وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل[1]، فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر للموظفين فقط ، بل هى مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإتقان ، أي إنجاز العمل بدرجة عالية.

المقصود بعملية الجودة:
لقد تعددت تعريفات مفهوم الجودة في التعليم، فيرى البعض بأنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة حيث أن المدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم. وبمعنى آخر أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي باحتياجات الطلاب.ويرى آخرون أن مفهوم الجودة في المجال التربوي تعني ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.
ان التحسين المستمر هو احد اسس ادارة الجودة الشاملة ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الاداء، جهود تهدف الي تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات الي مخرجات، اى انة يشمل اداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الاداء، وتمارس جهود التحسين المستمر من خلال فرق العمل. فالمستفيد(الطالب) يتلقي مخرجات العملية وحتى تصله مخرجات جيدة لابد ان يكون ما سبقها متصفا بالجودة .

فوائد الجودة في التعليم: يمكن تلخيصها فيما يلي:
1. ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.
2. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
3. ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
4. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
5. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
6. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
7. تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
8. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
9. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
10. تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

متطلبات إدارة الجودة في التربية والتعليم:-
1. رسم سياسة الجودة وتشمل تغطية النقاط التالية:
- من هو المسؤول عن إقامة الجودة وإدارتها.
- كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.

•المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها.
•كيفية مراقبة تلك الإجراءات.
•كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.
2. الإجراءات: وتشمل المهام التالية: التسجيل، وتقديم المشورة ، وتخطيط المنهج ، والتقويم ، ومواد التعليم، واختيار وتعيين العاملين، وتطوير العاملين.
3. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.
4. المراجعة: هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات.
5. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
6. الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتي يمكن إدراكها من الجدول التالي :

نظام الأيزو (ISO 9002) في الميدان التربوي:
إن كلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي أو التماثل أو التطابق والأيزو "مصطلح يعني أن هذا المنتج تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف."
ولقد تم تطوير نظام الأيزو ٩٠٠٠ ليتوافق مع الميدان التربوي فظهر ما يسمى ٩٠٠٢ ويتضمن تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، وبنود نظام الأيزو٩٠٠٢ هي مايلي:
1. مسئولية الإدارة العليا. ٢. نظام الجودة. ٣. مراجعة العقود. ٤. ضبط الوثائق والبيانات .
5. الشراء. ٦. التحقق من الخدمات أو المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي أمره. ٧. تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب. ٨. ضبط ومراقبة العملية التعليمية. ٩. التفتيش والاختبار. ١٠. ضبط وتقويم الطلاب. 11. حالة التفتيش والاختبار. ١٢. حالات عدم المطابقة. ١٣. الإجراءات التصحيحية والوقائية. ١٤. التناول والتخزين والحفظ والنقل. ١٥. ضبط السجلات. ١٦. المراجعة الداخلية للجودة. ١٧. التدريب. ١٨. الخدمة. ١٩. الأساليب الإحصائية.

وفي الجدول التالي بعض المصطلحات من أيزو ٩٠٠٠ وما يعادلها في التعليم والتدريب:

ISO 9000	معادل التعليم /التدريب.
التصميم/ التطوير	تطوير المنهج.
	تطوير المقرر.
	تصميم مواد التدريس.
الإنتاج	تدريب/ تدريس.
	إنتاج مواد التعليم.
	الإرشاد التعليمي.
	التقييم.
	تقديم المشورة.
التركيب	وضع مقرر تعليمي لتنفيذه في مقر العمل.
الخدمة	متابعة المتعلمين بعد إكمال المقرر التعليمي.

الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة عندما يتسلم مدرسة جديدة تطبق نظام الجودة:

1. التعرف على العاملين بالمدرسة.
2. التعرف على إمكانيات ومرافق المدرسة.
3. طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام.
4. اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل/ تكوين فريق العمل.
5. عمل تقييم أولى للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية.
6. تدريب العاملين بفريق الجودة.
7. إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين.
8. توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل.
9. إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين.
10. التنسيق مع الإدارة العليا للإطلاع على ما تم تخطيطه وتدقيقه قبل التنفيذ.
11. تجهيز ملفات الجودة.
12. توزيع الإجراءات على العاملين.
13. اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم وتحديد الرئيس.
14. إعداد الخطة السنوية والتفصيلية.
15. الاجتماع الافتتاحي وتوزيع الوثائق المرجعية.
16. إعداد الأسئلة للتدقيق في الإجراءات.
17. تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية وعمل الإجراءات التصحيحية.
18. الاجتماع الختامي.
19. رفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا.

تجربة دول الخليج العربي:

انحصرت تجارب الدول الخليجية في تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي في:

- المناهج والكتب المدرسية وأداء المعلمين.
- المباني المدرسية.
- العمل الإداري.

وترى هذه الدول أن تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي (بناء على تجربتها) يؤدي إلى:

- تحسين كفاية الإدارة التربوية.
- تطوير المناهج.
- رفع مستوى أداء المعلمين.
- تنمية البيئة الإدارية.
- تحسين مخرجات التعليم.
- إتقان الكفايات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التربوية.

صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي.
2. اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
3. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.

4.التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
5.الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل اساليب التطوير والتحسين.

إن تحديث العمل التربوي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات، تعاطيها مع العمل التربوي ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية التعليم والإعداد التي ترى المدرسة أنها تحقق حاجات الطلاب وتلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية، أما فيما يتعلق بالمعلمين والإداريين فلابد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعة محتواها ورعايتها بشكل دوري وتعرف مدى توافقها مع متطلبات الحياة العصرية ، وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه ويجب أن ينظر إلى العمل التربوي باعتباره عنصراً من نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته أي نتائجه التي تتمثل في إشباع وتلبية احتياجات الطلاب.
وكذلك يجب النهوض بجودة المناهج المدرسية من حيث المحتوى ووضع الأهداف وإمكانية تحقيقها والتأكد من واقعيتها في تلبية رغبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع، وكما يجب الاهتمام بتطوير طرق التدريس ووسائل التقويم، مما يؤدي إلى التطوير المتواصل لقدرات ومهارات الطلاب انطلاقاً من مراحل الدراسة الأولى وتحقيق ذلك يجنب الهدر في الطاقات والموارد، ان اصلاح النظام التعليمي يتطلب اعداد مناهج تربوية مناسبة وتوفير معلمين اكفاء وادارة تربوية ذكية. إن عملية بناء الجودة في المدرسة تستدعي بذل الكثير من الجهد والصبر، فعملية البناء لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تستغرق وقتاً طويلاً.

المصادر

1.مصطفى ، أحمد & الأنصاري ، محمد (٢٠٠٢) برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتعليم والتنمية- الدوحة قطر.
(Online) Available from:
http//: www.gulftraining.org/TQM/Doc/Main%20content.doc
(Accessed 2 September 2002)
2.مدارس الجودة الشاملة، تعليم الإحساء- رسالة مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة.
(Online) Available from:
http//: www.jeddahedu.gov.sa/AlZOZmain.htm
http//: www.jeddahedu.gov.sa/AlZO2/QTM4.htm
(Accessed 2 September 2002)
3.نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي

رابعا : المتطلبات الرئيسية للتطبيق

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق .

أولا : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة . إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول – سادساً) وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .
وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج .

إن نشر مفاهيم ومبادىء إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

ثالثاً : التعليم والتدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل

الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.
إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .
وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادىء القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين .

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

خامساً : تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .
وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

سادساً : التشجيع والحفز .

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .
والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

سابعاً : الإشراف والمتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطىء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات الجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

ثامناً : استراتيجية التطبيق .

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .
١ – الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .
٢ - التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

مراحل مشاريع التحسين

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير ، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب . وسنتناول في هذا الفصل هذه المراحل وفي الفصل السادس سيتم عرض بعضاً من أدوات الجودة التي تستخدم في كل مرحلة .

المرحلة الأولى : اختيار المشروع / العملية

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة منن أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة والمعيار في إختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية :
١ – أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت داخل القسم .
٢ – أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة ، المواد ، السيارات ، العدد ، أجهزة الحاسب الآلي .. إلخ .
٣ – أن تكون الأهم للعملاء .

إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو للمؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة (كما سنرى في الفصل السابع) .
ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر مايلي :
١ - تعصيف الأفكار .
٢ - تحليل المنتجات والخدمات .
٣ - استبيان العملاء .

المرحلة الثانية : تحليل العملية .

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية . وأيضاً يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها .
إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي :
١ تخطيط العملية .
٢ تحليل العملية .
٣ تحليل السبب والنتيجة .

المرحلة الثالثة : جميع المعلومات وتحليلها .

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها . وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ

القرار المناسب .
وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم ، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة :

١ اختيار العينة .
٢ الأدوات الإحصائية .
٣ الرسومات البيانية .
٤ استبيانات العملاء .

المرحلة الرابعة : ابتكار التحسينات .

بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين ، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي :

١ تعصيف الأفكار .
٢ استبيانات العملاء .

المرحلة الخامسة : تحليل الفرص .

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل ايجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها . إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيراً الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها .

ومن التقنيات المستخدمة ما يلي :

١ تقييم الأفكار .
٢ تحليل التكاليف والفوائد .
٣ تحليل مجالات القوى .
٤ مخطط الطوارىء .
٥ تعصيف الأفكار .

وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر .

مؤشرات الجوده في المؤسسات التعليميه :

•توفير برنامج قومي لتطوير التعليم .

•توفر نظم المحاسبة.

•توفير بيئه عمل جيده ومحفزة .

•تمسك الحكومة والمجتمع بمعايير الجودة.

•تطوير عمليه التعليم والتعلم في المؤسسه ليصبح محورها التعليم.

•تطبيق أنظمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

•توفر (بيئات تعلم) تركز علي القيم وبناء المهارات والمعارف وتوظف أنماط التعلم الذاتي والتعاوني وطرائق التفكير المنهجي والعلمي في حل المشكلات والتعامل مع المعرفة وتحليلها ومعالجتها والاستفاده منها .

•دعم كيان المتعلم بشكل يحقق النمو الشامل للتفاعل والتكيف مع مجتمع متعدد الثقافات والمهارات.

الجوده الشامله والمشاركة المجتمعية

تعتبر الجوده الشاملة ثورة إداريه جديدة وتطور فكري شامل ، وثقافه تنظيمية جديدة ، حيث اصبح كل فرد بالمؤسسة مسئولا عنها لكي تصل بالتعليم الي التطور المستمر في العمليات وتحسين الاداء.

وللجودة تعريفات عدة كلها تأكد علي مبدأ الاتفاق وتعتبر مجموعة من الخصائص والخدمات القادرة علي تلبية إحتياجات محددة ويمكن ان تكون هي:

آداء العمل الصحيح بشكل جيد من المرة الأولي ، مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في المعرفة مدي تحسن الآداء .

-والجودة عملية بنائية تهدف الي تحسين المنتج النهائي وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين وهي تركز علي الجهود الايجابية التي يبذلها كل شخص يعمل في المؤسسة التعليمية.

والسعي الآن في مصر كلها إلي تحقيق مبدأ الجودة الشاملة والموضوعيه.

والجوده التي نسعي اليها قابلـه للقياس ،

حيث يمكن مقارنة مخرجاتها بالمعايير المقننة للوقوف علي مدي جودة المخرجات.

والجودة تعتبر ركيزة اساسية لعملية الاعتماد التربوي وهذا الاعتماد وسيله لتحقيق وضمان الجودة ، والتي تشمل الأهداف والمسؤوليات التي يتم تنفيذها بواسطة التخطيط والمراقبة والتوكيد والتحسين وكلها عناصر مهمة فى ادارة الجودة.

ومن أهم ايجابيات ونتائج ادارة الجودة :

الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية ، وذلك عن طريق تشجيع المشاركة المجتمعيـــة والجمعيـــات الغير حكومية والمجتمع المدني.

ومن أهم اليات تحقيق الجودة :تعزيز التقويم الذاتي الداخلي علي كافه المســتويات ،وكــذلك التــدريب المستمر لكل الكوادر التعليمية ،،واعتماد أسلوب التقويم الخارجي المحايد الملئ بالشفافية الذي يعطي الثقة ويعطي الخبرات .

وعن طريق التقويم الداخلي والخارجي : تستطيع المؤسسة أن تحدد رؤيتها ورسالتها التي تسعي الــي تحقيقها دون اعتمادات ذاتية او عاطفية .

ومن ثم يجب دعم التطوير الكمي والنوعي حيث ان ذلك هو الحلم الذي يتطلع اليه كل مصري في هذا البلد وخارجه .

حيث يتسني لمصرنا الحبيبة ان تحقق القيمة الشاملة وتستعيد موقعها التاريخي فــي صــناعه الحضــاره وتسدي إضافه الي المجتمع العالمي.

هذا وقد حدد الحزب الوطني الديموقراطي في وثيقه تطوير التعليم التي وافق عليها في مــؤتمره العــام في سبتمبر الماضي الملامح الرئيسية لتطوير التعليم بجميع جوانبه وشملت محاور التطوير:

•توسيع المشاركة المجتمعية وتفعيل دور المجتمع المدني .

•التوجه نحو اللامركزية.

•تحقيق الجودة الشاملة في التعليم .

وذلك من خلال إنشاء هيئه إعتماد وضمان جودة التعليم علي ان تكون هيئة مستقلة .

•وإحداث تطوير كامل لمناهج التعليم وتفعيل دور المؤسسات التعليمية .

•دعم هيئات التدريس والنهوض بمستواهم المادي والأدبي والعلمي.

•الأخذ بأساليب حديثه في المنظومة التعليمية.

•تطوير التعليم الفني .

•ايقاف التسرب من التعليم.

•تخفيف حدة التوتر في الامتحانات.

•القضاء تماما علي الامية.

هذا وقد شددت ورقه الحزب الوطني علي مجموعه من السياسات للوصول الي الأهداف التي تتمثل في

-المشاركة المجتمعية-تنمية اداء هيئه التدريس .

-تطوير منظومة التقويم التربوي الشامل.

-توظيف التكنولوجيا للتعليم والبحث العلمي ونظم الاعتماد وضمان الجودة.

ويري الحزب الوطني انه حتي يتحقق الطفرة النوعيه في التعليم يجب ان يلعب المجتمع المدني وقطـاع الانتاج دورا في اللامركزية التي تتبع الاستفادة العظمي من الخبرات وتنويـع مـوارد التعلـيم وتنميـة اقتصادية.

هذا وينبغي أن تواكب البيئة التعليمية المعتمدة علي المشاركة المجتمعية واللامركزيـة بيئـة تكنولوجيـة توظف التقنية الحديثة للارتقاء بالتعليم

حيث أثبتت تكنولوجيا المعلومات عالميا قدرتها علي الإسراع بالتنمية.

-إن المشاركة المجتمعية قضية مهمة فهي تعتبر قوي محركه هائله لو أحسن اسـتغلالها لحققـت نقلـه وطفرة هائلة في المنظومة التعليمية وتحقق إحساس المجتمع بملكية المنظومـة التعليمية.

ويفعل دور الرقابة المجتمعية وضمانه تكفل الشفافيه والمسائله وهي وسيلة فعالة لتقليل الفجوة التحويليـة بين الموارد المتاحة في ظل الظروف الإقتصادية فحجم الطموحات التي هي حق مشروع لشـعبنا العظـيم التي هي ملكه ولا يمكن ان تتولاها الحكومة و حدها فقط هذا هو دور المجتع المدني.

الاعتماد

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوي مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية كمـا إنه آداة فعالة ومؤثرة لضمان جوذة العملية التعليمية ومخرجاتهاواستمرارية تطورها

المعيار (syandard)

هو وحده قياس الآداء المتوقع وما يجب أن يعرفه الفرد ، وما يجب ان يقوم بعمله بالنسبه للمؤسسة .

والمعيار وحده قياس المستوي المتوقع للآداء الذي يجب أن تؤديه المؤسسة ويحقيق قدرا مـن الجـودة (quality) او التميز Exeellenee

الاعتماد في التعليم(accredition in education)

هو الإعتراف بأن برنامجا تعليمياً معينا(program) او مؤسسه تعليمية(institutuion) يصـل الـي مستوي المعايير المعلنة والمتفق عليها.

ماذا يعني الاعتماد في التعليم ؟:

الاعتماد التربوي مدخل لتحقيق الجودة الشاملة وهو يعد حافزاً علي الإرتقاء بالعمليـة التعليميـة كـكل ومبعث علي إطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة ومن ثم فهو لا يمثل تهديدا لها .

•الاعتماد لا يهدف الي تصنيف او ترتيب (Ranking) ـــ>

المؤسسة التعليمية .

•الاعتماد لا يعد قيدا على الحرية الاكاديمية او تعرضا لقيمها .

•والاعتماد هو تاكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية علي إكتساب شخصية وهوية مميزة بناءاًعلي منظومة معايير أساسية (Basic standards) تعمم قدرا متفقا عليه من الجودة وليس في ذلك أي طمس للهوية الخاصة بها .

•الاعتماد ولا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ،ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية .

•الاعتماد مدخل الي دعم المؤسسات التعليمية وتحسينها والوصول بها لمستوي الجودة.

أنواع الاعتماد

١. الاعتماد المؤسسى (thstitutional Accreditation)

وهو يركز علي تقييم أداء المؤسسة التعليمية بجودة شاملة .

٢. الاعتماد التخصصي(subjcci / progran accrcditation)

وهو الذي يركز علي الاهتمام بالبرامج التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد.

مستلزمات وضمان جودة التعليم

الجودة تعني الوفاء بمتطلبات الاعتماد من الجهه المستفيدة .

والؤسسات التعليمية وهي الأجهزة القادرة علي التوجيه والتاثير في الاخرين لتحقيق الاهداف الكمية في المنتج التربوي المطلوب باعلي قدر من الجوده التي يتطلبها سوق العمل

- ان تطبيق الجودة في مختلف محاور العملية التربوية التعليمية يتطلب تغير ثقافة مؤسسات التربية والتعليم بما يتمشي مع تطبيق أساليب الجودة وتعديل كافه الهياكل الادارية والتنظيمية لاستيعاب مفهوم الجودة .

• هذا وتتميز أساليب الجودة . في مجال التربية والتعليم بخصوصية شديدة حيث أنها توجه الي منتج بشري ، وهي تؤثر علي الفرد وعلاقته بالمجتمع وتؤثر علي المجتمع من حيث تركيبته وتطوره ورقيه.

لذلك يجب ان تحدد وزاره التربيه والتعليم وكافه مؤسساتها .

- الاسس والمحاور الاتيه التي ترتبط بضمان جوده العملية التعليمية

١. رساله وهدف المؤسسات التعليمية .

٢. نوعية وقدرات الخريج.

٣. الاستراتيجية التربوية والتعليمية لتأهيل الطالب .

تجربة دول أوروبا الغربية
تعتبر دول فرنسا وانجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقويم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن فى بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكى تتابع جودة التعليم العالى بدولها المختلفة تأكيداً على محدة سوق العمل.

إن المملكة المتحدة تعطى نموذجاً جيداً للفكر الأوروبى الذى جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث انه في عام ١٩٩٧ أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency (QAA)بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية.
ويشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة الآتي:
-١عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.
-٢مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.
-٣مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.
-٤الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.
-٥تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewersعن طريق الجهة المانحة.Funding Body

وفي عام ٢٠٠٢ تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:
-١مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات.
-٢التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالى Developmental Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية .

ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:
-١مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي (٦٠.%)
-٢الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي Funding Councils (٣٠٪).
-٣مصادر أخرى (تبرعات) (١٠.%)

أما فرنسا فتعطى نموذجاً أوروبياً آخر للنظر فى جودة التعليم العالى حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة والتى اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٩٨٥ وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو ومية أخرى .

وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في اجراء تقييم لأى مؤسسة تريد ان تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها فى تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم فى أنه يؤخذ فى الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتى تعد تقريرها والذى تستند اليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التى تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوى يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

أيمكن القول بأن الولايات المتحدة كانت أول من راعى مبدأ توازى "الحرية والجودة"، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفى نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التى تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبى التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.

مؤسسات التعليم العالي فى الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التى تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات.

ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياسا بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة.

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

أولهما: اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

ثانيهما: اعتماد تخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي.

في عام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation (CHEA) والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة فى مجال التعليم العالى بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناءً على تقرير يقدم كل ٥ سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

١. مراجعة عمليات التقويم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.

٢. زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

٣. تعيين منظمين جدد متطوعين جدد من المهتمين بالجودة فى نظام التعليم .

تجربة اليابان

أما اليابان فقد تأثرت كثيراً –ولأسباب تاريخية- بالنموذج الأمريكى حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية:

(JUAA) Japanese University Accreditation Agency

من خلال نظامين:

النظام الأول: هو الاعتماد Accreditation

النظام الثاني: هو إعادة الاعتماد Re-Accreditation

النظام الأول: الاعتماد يمنح للجامعات التى تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد .

النظام الثاني: يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد (الأول) بالنسبة للجامعات التى تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التى حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولابد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق فى الانضمام لعضوية الهيئة.

وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد،

والفرق الأساسي هو أنه طبقا للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد (النظام الأول) ولكن طبقا للنظام الثاني (إعادة الاعتماد (لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة اعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق باليابان هو تطويع للنظام الأمريكى الذى بدأ فى أوائل القرن العشرين.

إن النماذج التي قدمت في هذه الورقة ليست شاملة ولا كاملة وهناك اجتهادات كثيرة بالدول الأوربية الجديدة) شرق أوروبا) وفى دول أسيا وأمريكا اللاتينية وفى الدول العربية، حيث بدأت بعض الدول منفردة وبعض المناطق الجغرافية مجتمعة فى الاتفاق على نظام ضمان وتوكيد الجودة حيث أصبح سوق العمل مفتوحاً على مصراعيه (حرية الانتقال وحرية العمل) أمام الأفراد القادرين على القيام بمهام وظائفهم بكفاءة (جودة الأداء). وهذا ينطبق داخل الدولة الواحدة ومجموعة الدول وسوق العمل العالمى وفى تواجد الشركات متعددة الجنسيات.

تتكون وحدة مراقبة الجودة من أربع لجان رئيسة تتخصص كل منها في مجال محدد وهى

- :لجنة البرامج و الخطط الدراسية
- لجنة تقويم و تطوير أداء البرامج الدراسية
- لجنة المعلومات و البيانات
- وحدة الإحصاء و مؤشرات الأداء

والخلاصة

تشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييما عاما للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في اجراء تقييم لأى مؤسسة تريد ان تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها فى تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم فى أنه يؤخذ فى الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتى تعد تقريرها والذى تستند اليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التى تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوى يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية

صعوبات تطبيق الجودة في التعليم

تعتبر " مقاومة التغيير " أهم صعوبة يمكن أن تواجه تطبيق نظام الجودة .

لذا ينبغي وضع الأسس والإستراتيجيات المناسبة لمعالجتها والتعامل معها بحكمة وحنكة .

تعريف الهيئة

هي هيئة مستقلة ذات شخصية إعتبارية ، تعنى بنشر ثقافة ومفهوم الجودة والعمل على تطبيقها في المؤسسات التعليمية المختلفة .

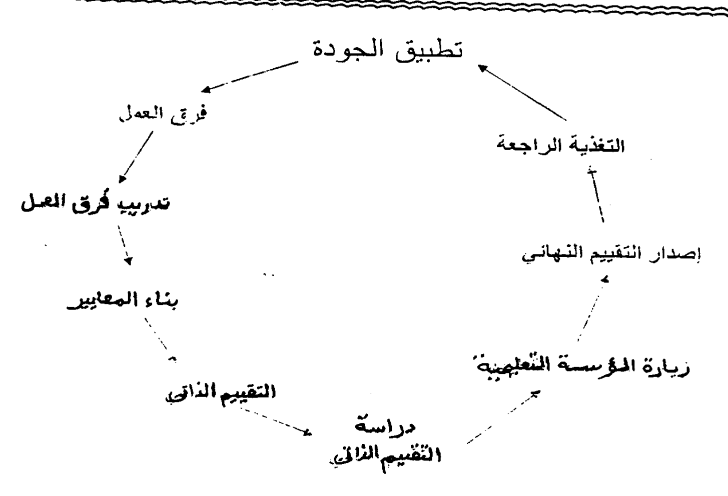
أهداف الهيئة

نشر ثقافة ومفهوم الجودة في التعليم .
العمل على تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية المختلفة .
بناء معايير موضوعية لمختلف جوانب العملية التعليمية والتربوية ولجميع المؤسسات التعليمية التربوية المختلفة .
التأكد من توفر الحد الأدنى من المعايير المطلوبة في المؤسسات التعليمية المختلفة .
الارتقاء بمستوى التعليم كماً وكيفاً ونوعاً .
تشجيع روح الابتكار والتجديد والمنافسة الشريفة بين المؤسسات التعليمية المختلفة .
إبراز وإيضاح واقع المؤسسات التعليمية المختلفة للمجتمع .
تبصير المؤسسات التعليمية المختلفة بجوانب الضعف والقوة فيها .
تقديم مؤسسات تعليمية وتربوية نموذجية للمجتمع

وسائل الهيئة

إعداد وإصدار النشرات والأبحاث والدوريات المختلفة .
إقامة الندوات والمؤتمرات والمعارض المتخصصة .
إقامة الدورات التدريبية المتخصصة .
التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة داخل المؤسسةوخارجها لتبادل الخبرات والاستفادة منها .
إنشاء جوائز الجودة المختلفة .
إصدار الشهادات للمؤسسات التعليمية المختلفة التي تطبق نظام الجودة .
الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة كالإنترنت والحاسوب وغير ذلك .
بناء قاعدة بيانات ومعلومات للمؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة .
تكوين فرق العمل المتخصصة والعمل على تدريبها وتأهيلها .
إعداد معايير تربوية موضوعية لتقويم أداء المؤسسات التعليمية المختلفة وتطويرها .

أسلوب وطريقة عمل الهيئة



المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة الخدمة التعليمية

العناصر	نواحي الجودة
المنهج العلمي	-درجه تغطية الموضوعات الاساسية: -التناسب مع قدرة اسيعاب الطالب في هده المرحلة. -الارتباط بالواقع العمى -اعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم اللغه الاجتبيه. -الالمام بالمعارف الاساسية.
الكتاب المدرسي	-درجه المستوي العلمي . -شكل وإخراج الكتاب المدرسي. -وقت توافر هذا الكتاب. -سعر الكتاب المدرسي. -امتداد الاستفادة منه. -اصله المادة العلمية فيه. -نوع الاتجاهات التي يتميها.

المعلمون	-المستوي العلمي والخلفية المعرفية. -ادراك احتياجات الطلاب. -الالتزام بالمنهج العلمي -تقبل التغذية الـراجعه v.b تفاعل الطلاب مع المعلمين. -العمل علي تنمية المهارات الفكرية التنافسية -تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي. -الهدف من أسلوب التدريس المستخدم . -تنمية الاتجاه التحليلي . -تنمية النظرة المتعمقة. -درجه التفاعل الشخصي. -الوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.
اسلوب التقييم	-درجه الموضوعية والاتساق. -درجه الموثوقية والشمول. -عدم التركيز علي التلقين . -التريكز علي القدرة التحليلية . - التركيز علي التفكير الانتقادي.
التسهيلات المادية	-تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية . -تنمية واشباع الناحية ا لجمالية.
النظام الاداري	-توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام. -التوجه نحو سوق العمل. -المناخ الجيد لممارسة الانشطة الرياضية والفنية. -كفاءة وفاعلية النظام الاداري. -تلقي الشكاوي والتعامل معها.

إن جودة التعليم تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي علي تلبيه متطلبـات وسوق العمل والمجتمع وكافه الجهات الداخليه والخارجيه المنتفعة.

ادارة الجودة الكلية للتعليم

في ضوء معايير بودرج التعليمية aldrige education

تستخدم هذه المعايير في الولايات المتحدة الامريكية بهدف تحسين أداء المؤسسات التعليمية ، ولقد تم تحديث هذه المعايير في بيئة التعليم اليوم بما يساعد المنظمات علي الاستجابة للتحديات الآتية:

*الحاجه الي ايجاد القيمة create value للطلاب وأصحاب المصالح والمنظمات.

*الانفتاح والعالمية والشفافية فيما يتعلق بالحاكمية governance والأخلاقيات Ethics

*الابداعات السريعة Rapid Innovations وتنظيم قيمة المعرفة.

*هذا ويمكن تطبيق ذلك علي جميع المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة ،وتستخدم المعايير لتقييم الاداء من خلال المؤشرات الرئيسية مثل:

–النتائج التعليمية للطلبة Student learning out comes

– النتائج المالية

–أداء هيئه التعليم faculty performance

–نتائج العمليات.

وتساعد المعايير علي تحسين استغلال الموارد وتحسن الاتصالات والانتاجية وتحقيق الأهداف ا لاستراتيجية.

*هيئه تعليم شوركاء ذوي مستوي رفيع

Valuing faculty staff and paratners

*الرشاقة Agility

*التركيز علي المستقبل Focus on future

* الادارة بالابتكار والتجديد . Managing for innvation

*الادارة بالحقائق Management by facts

*المسئولية الاجتماعية Social responsibility

*التركيز علي النتائج وايجاد القيمة focus on results and creating value

*المنظور المنظمي system perspeetive

منظومه عمل معايير بولدرج للتميز في الآداء

يمكن تحقيق العمليات والنتائج في منظومة عمل بولدرج علي النحو التالي/

- معايير القيادة:
  a. التخطيط الاستراتيجي.
  b. التركيز علي الطلاب وأصحاب المصالح والاسواق .
  c. وهي تمثل ثالوث القيادة.

هذا وقد وضعت هذه المعايير معا لتأكيد أهمية تركيز القيادة علي التخطيط الاستراتيجي والطلاب وأصحاب المصالح.

- معايير التركيز علي هيئة التعليم للعاملين
  a. ادارة العمليات .
  b. إنجاز الأعمال التي تحقق نتائج الآداء
  c. نتائج الآداء للمنظمة.

ويلاحظ أن جميع المؤشرات تتجه نحو نتائج الآداء الطلاب و هيئة التعليم وأصحاب المصالح والميزانيات والماليات وآداء العمليات الي جانب :

- النتائج المتعلقه بهيئة التعليم والعاملين والمسؤلية الاجتماعية .

- العلاقه المركزية بين القيادة ونتائج آداء المنظمة والتغدية المستمرة لنظام الادارة والآداء الفعال
- اساس النظام :القياس والتحليل وادارة المعرفة

اهداف معايير التعليم للتميز في الاداء

لقد تم تصميم المعايير بحيث تعاون المنظمات في تقديم منهج متكامل لادارة الآداء التنظيمي والتي ينتج عنه: -

•تقديم قيمه للتحسين الدائم للطلاب وأصحاب المصالح والمساهمين في تعليم الجودة.

•تحسين الفعالية والقدرات الكلية للمنظمات .

•التعلم الشخصي والمنظمي.

الغرض من المعايير

تعتبر المعايير أساس للتقييم الذاتي للمنظمات للتقدم لنيل جائزة الجودة الكليه.

كما تعكس رأي مؤسسة الجودة تجاه المنظمات التي تتقدم لنيل تلك الجائزة.

هذا وللمعايير ثلاثه مهام رئيسيه:

١- تساعد علي تحسين آداء ممارسات المنظمات ونتائجها.

٢- تساعد علي الاتصالات ومشاركة المعلومات مع افضل الممارسات الادارية الأخري.

٣- تستخدم كأداه لتفهم وادارة الأداء ودليلا للتخطيط وإتاحة فرصة التعليم

أهداف معايير التعليم

لقد تم تصميم المعايير بحيث تعاون المنظمات في تقديم منهج متكامل لادارة الآداء والتي ينتج عنها :

١- تقدم فيمه للتحسين الدائم للطلاب وأصحاب المصالح والمساهمين في تعليم الجودة.

٢- تحسين الفاعلية والقدرات الكلية للمنظمات.

٣- التعليم الشخصي والمنظمي.

القيم والمبادئ

وضعت المعايير علي أساس القيم الآتية

•القيادة ذات الرؤية

Visionary leadreship

*التعليم بالتركيز علي التعلم

Learning –centered education

*التعلم الشخصي والمنظمي

Org.and pers.learning

وتعتبر هو المعيار الهام لفاعليه إدارة المنظمة وإدارة الاداء

الملامح الرئيسية لمعايير التعليم

معايير التعليم تركز علي نتائج الآداء الآتية:

- •نتائج تعلم الطلاب .
- •نتائج التركيز علي الطلاب وأصحاب المصالح .
- •نتائج الميزانيات والماليات والأسواق .
- •نتائج هيئة التعليم والعاملين.
- •نتائج فاعلية المنظمة بما فيها قياس آداء العمليات الرئيسية .
- •نتائج المسئولية الاجتماعية والحاكمية .

وقد اختيرت هذه النتائج كي تؤكد توازن الاستراتيجيات ومتطلبات أصحاب المصالح والمستهدفات والأهداف
قريبة وبعيدة المدي.

المعايير ليست وصفية ويمكن تعديلها

تعكس المعايير متطلبات التوجيه بالنتائج تركز المعايير علي :

١-المنظمة ينبغي أن يكون بها ادارة للجودة والتخطيط .

٢- كيفيه هيكلة المنظمة .

٣-الادارات والأقسام داخل المنظمة تدار بنفس الأسلوب .

٤-وحده اتجاه منظور المنظمة وأهدافها وهذا الفكر يتحقق منخلال التكامل بين القيم الجوهرية للمفاهيم .

- يكون مفهوم المنظمه الترابط ووحده الاتجاه للاهداف .

وتتم دورة التعليم من خلال أربع مراحل:

١- التخطيط-فيه تصميم العمليات واختيار قياسات ونشر المتطلبات .

٢- تنفيذ الخطط.

٣- تقييم التقدم والتقاط المعارف الجديدة مع الأخذ في الاعتبار النتائج الداخلية والخارجية .

٤-كذلك مراجعة الخطط علي أساس نتائج التقييم التعلم -المدخلات الجديدة والمتطلبات .

معايير التعليم لتميز الاداء

a. القياده :-

يوضح هذا المعيار كيفيه تقويم الادارة العليا لتحديد قيم وإتجاهات وتوقعات الأداء مع التركيز علي الطـــلاب وأصحاب المصالح.

• تقييم الطلاب. • تقويه هيئه التعليم والعاملين . • الابتكار والتعلـيم والتنظـيم . • تحديـد المسؤلية العامة والاجتماعية.

b. التعليم الالكتروني :-

هذا الناظام يعمل نقلة نوعية في التعليم بمصر ومن ثم قامت وزاره التربيه والتعليم بإدخال هـذا النظام منـذ عام ٢٠٠٢ لجميع مدارس المرحلة الاعدادية حيث أسهم في اضافه مواقع تعليمية متميزة علي الانترنت وقد شملت هذه الموضوعات التعليمية

(منهجية، اثرائية، وتقويمية، وترفيهية).

c. ومن أهداف التعليم الالكتروني /

انشاء بيئة تعليميه غير نمطية ويوفر التعليم المتميز حيث يفعل التعليم الذاتي و التقويم الشخصي والمشترك.

ويتيح الفرصه للجميع لاجراء حوارات تعليمية مع أقران المصريين وغيرهم، وكذلك تيسير الأعمال التعليميـة المتميزه ليستفيد منها الاخرين .

من عناصر التعليم الالكترونى

أنظمة الفصول التخيلية :

وهو يتيح التفاعل الكامل مع المعلم والمتعلم بالصوت والصورة من خلال عرض للمستوي التعليمي علي الهواء مباشرة من خلال شبكه الانترنت.

١- التفاعل التزامني synchronous

ومن أهم عناصره هو النظام الفصل التخيلي virtual classroom

٢- نظام التعليم الذاتي :

وهو يتيح للمتعلم مراجعة المادة العلمية والتفاعل مع المحتوي التعليمي والا ثرائيات من خـلال الانترنـت الخاص بالوزاره أو الانترنت العام .

وهو يرتكز علي التعلم والتفاعل الغير تزامني .

ومن اهم مميزات التعليم الالكتروني :

-تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية والمرئية والمكتوبة مع توافر امكانية طبعها ونسخها .

-مساعدة الطلبة علي أداء واجباتهم.

-تعيين مهارات استخدام تكنولوجيا المعولمات واستخدامها في تحسين العملية التعليمية.

-يسمح بتبادل المعارف والخبرات بين المعلمين والمتعلمين.

-يسمح بتبادل الحوار بين أولياء الامور والمعلمين.

- يسمح بتصميم وبناء الاختبارات وإدارتها وتصليحها وتسجيلها وإصدار تقارير فورية وشاملة.

-التقويم الشخصي. - إنشاء بيئات جديدة للتفكير الجماعي .

-تنوع الادوات الملائمة لكل معلم وكل متعلم.

-ويؤكد مبدأ التفاعل.

-منحة فرصة الدافعية.

-المعيانه في تغيير أدوار المعلم ليصبح دوراً مخططاً ومشرفاً وموجهاً ومديراً ومحـلاً ومنظمـاً ومعروفـاً ومشجعا علي التفاعل في العملية التعليميه وتوليد المعرفة والابداع.

-توفير التعاون وتوفير الأنشطة ومتابعة ادوار الابناء من خلال تطوير الادارة وربط مؤسسـات التعليميـة بشبكه الانترنت .

الآثار المتوقعة علي المعلمين

-المعرفه الدقيقة للمعلومات والنتائج .

-التخطيط المسبق.

-الحث علي التفكير والابداع.

-منح فرصة التفاعل.

-دراسه التوقعات والاداءات .

-مراعاه الفروق الفردية.

-اكتشاف الموهوبين ورعايتهم .

-التعامل مع التكنولوجيا.

تعدد طرق القياس

<u>الآثار المتوقعة على آداء المتعلمين</u>

اتخاذ القرارات	تحمل المسئولية	إتخاذ النمط الإبداعى	العمل الجماعى
حل المشكلات	تقبل الآخر	القدرة على التعبير	

نقاط القوة فى التعليم الالكترونى

كسر حاجز الرهبة من استخدام التكنولوجيا بين المعلمين والمتعلمين

إكساب المهارات العديدة

توافر مواد تعليمية متميزة على الشبكات

تشجيع مبادئ التعلم الذاتى

تشجيع روح المنافسة

رفع كفاءة استخدام المعلمين للادوات الوسائل التكنولوجية

تسهيل تدريب المعلمين والحصول على المادة العلمية

تسهيل تدريس مواد مثل الرياضيات والعلوم فى مراحل التعليم المختلفة

تعاظم دور التكنولوجيا

فى التعليم المصرى بمجتمع المعلومات والمعرفة

يواجه تعليمنا فى مصر كثيرا من التحديات فى عصر مجتمع المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والسموات المفتوحة التى تحطمت فيها العوائق وتلاشت الحواجز التقليدية بالاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والتى سهلت التواصل بين الشعوب وفتح مجال تدفق المعلومات والبيانات أمام الأفراد بسرعة مذهلة وبصورة لم تشهدها البشرية من قبل مما جعل السباق الدولى محموما للوصول الى تلك التكنولوجيا .

ومن ثم فمن المتوقع ان تصبح هذه التكنولوجيا المعيار الأساسى للقوة فى نظام عالمى جديد .

ومن هنا فان القيادة السياسية التى وضعت فى اولوياتها ضرورة تحقيق الاستيعاب الكامل لهذا التطور الهائل والثورة المعلوماتية المذهلة فى منظومة التعليم ضمانا لتحقيق النقلة النوعية المطلوبة للدخول الى مجتمع المعرفة والذى من أبرز سماته الانتاج الكثيف للمعرفة .

ومع ادراك مصر لاهمية التكنولوجيا فى التعليم المصرى فعملت على :-

- زيادة تفاعل العوامل الفردية فى الكسب المعرفى
- زيادة فاعلية المعلمين فى الممارسات التعليمية والادارية
- زيادة قدرة المتعلمين النقدية حيث يتم تعزيز مهارات التفسير والربط والتحليل نتيجة لتوفير مصادر عديدة للمعلومات والمعرفة والعمليات واستخدام التقنيات الحديثة .
- زيادة إعتماد المتعلم على الذات نتيجة لفردية الآداء
- زيادة فرص العمل الجماعى وتقبل الآخر
- ايجاد فرص تعلم أفضل لاصحاب الاحتياجات الخاصة

وقد بنيت فلسفة التكنولوجيا فى التعليم المصرى على ما يلى :-

تنمية الفكر والاقتناع والفهم

ربط التفكير بالتطبيق العملى

تكوين الشخصية من خلال التعليم

تنمية القدرة على تصنيف المعلومات وربطها وانشاء علاقات بينية

ربط التعليم بتقنيات الحياة لتنمية الاستنتاج وتنمية الخبرات .

إدخال نظم التعليم الذكية فى عملية التعلم

استخدام مفاهيم التعلم الذاتى وتنمية القدرة على البحث عن المعلومات

تنمية أُسلوب البحث العلمى الاستنتاجى المنطقى بغرض الوصول الى حلول للمشكلات .

ما يترتب على تفعيل دور التكنولوجيا فى العملية التعليمية

- توفير بيئة تعليمية متطورة وغير تقليدية من خلال ا لتوسع الرأسى فى تكنولوجيا التعليم المتقدمة
- مواصلة دعم البنية الأُساسية لتكنولوجيا المعلومات مع تحقيق الاستخدام الأُمثل لها فى العمل التربوى
- بناء المتعلم نفسه من خلال التكنولوجيا واكتساب المهارات واستخدامها فى تنوع مصـــادر المعرفـــة وتعددها للتعامل مع الاساليب الفعالة للوصول الى المعارف والمعلومات بنفسه .
- تحسين نوعية التعليم وزيادة فاعليته بالاعتماد على هذه التكنولوجيا لتحقيق هدف التعلم للتميز والتميز للجميع .

الاعتماد على التكنولوجيا فى حل المشكلات التى تواجه التعليم المصرى منها .

- ازدحام الفصول وقاعات المحاضرات
- مواجهة النقص فى أُعداد هيئة التدريس المؤهلين علميا وتربويا
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب
- مكافحة الأُمية التى تقف عائقا فى سبيل التنمية فى مختلف مجالاتها
- تدريب المعلمين فى مجالات إعداد المواد التعليمية وطرق التعليم المناسبة
- الاتساق مع النظرة التربوية الحديثة والتى تعتبر المعلم المحور الاساسى فى العملية التعليمية
- التحول من بيئات تعليمية تقليدية الى بيئات تعليمية حديثة

ومن اهم وسائل التكنولوجيا

تجهيز المدارس بوسائل تكنولوجية حديثة (معامل وسائط متعددة – شبكات تعليم الكترونى – حاسبات آليـــة حديثة – معامل مطورة ومعامل ليزر – قاعات إستقبال بث فضائى صحيح – تجهيز المكتبـــات الكترونيـــا – ربط المدارس بشبكات الانترنت – تشجيع استخدام برمجيات التعليم المتطـــورة – اقتنـــاء الحاســـبات الآليـــة للمعلمين والمتعلمين – تدريب المعلمين على وسائل التكنولوجيا) .

نتائج اداء المنظمة

يوضح هذا المعيار آداء المنظمة والتحسين فى المجالات الرئيسية الاتية :-

- نتائج تعلم الطلاب
- النتائج التى تركز على الطلاب وأصحاب المصالح
- الميزانيات
- الماليات
- الآداء التسويقى
- نتائج هيئة التعليم والعاملين
- آداء العمليات
- المسئولية الحاكمية والاجتماعية
- مقارنة هذه النتائج مع نتائج المنظمات المثيلة والمنافسة لها .

خصائص جيل المستقبل

- ❖ يتحلى بالأخلاق الفاضلة .
- ❖ يعتز بدينه ووطنه وأمته ·
- ❖ قادر على التعلم الذاتى والمستمر ·
- ❖ يتقن المهارات الاجتماعية .
- ❖ يتقن مهارات التفكير .
- ❖ صحيح البدن والنفس والتفكير .
- ❖ يتقن المهارات المعلوماتيه ·
- ❖ قادراً على المواصلة المعلوماتية ·
- ❖ يدير وقته بكفاءة وذكاء .

الفصل الثالث

(الادارة التربوية)

مفهوم الادارة

الادارة فن

الادارة علم

الادارة التعليمية

انماط القيادة التربوية

المدير- شروط المدير الناجح

كيف تصبح مديراً ناجحا

القيادة والرئاسة

القائد وأثره على النمو المهنى للمؤسسة

الادارة بالجودة الشاملة ومبادئها

التخطيط الاستراتيجى

التنظيم الادارى

المؤسسة الفعالة

أنظمة المساءلة فى العملية التعليمية .

مفهوم الإدارة[1]:

الإدارة هى العمليات التى يمكن عن طريقها توحيد جهود كل مكونات المنظمة ومواردها المتاحة (أموال ، مواد ، آلات، أفراد، معلومات ... الخ). عن طريق تخطيطها وتنظيمها، وتوجيهها، ومراقبتها، من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

أى أنه لكى تكون هناك إدارة فلا بد من توافر عناصر هى:

- توحيد وتنسيق الاستخدام.
- المكونات المادية وغير المادية والأفراد والبيئة التى تعمل فيها المنظمة.
- ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- وجود أهداف واضحة ومحددة.

ويمكن تعريف الإدارة فى كلمة واحدة هى (القرار) لأن عمليات إتخاذ القرارات هى التى يتم من خلالها توحيد الجهود وممارسة الوظائف ، وصولاً إلى الأهداف ، كما يمكن القول بأن هناك مجموعة من الإعتبارات الهامة التى توضح ماهية الإدارة ، وهى:

- النشاط الإدارى نشاط متميز يختلف عن غيره من النشاطات.
- الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية علمياً هى التخطيط والتنظيم ، والتوجيه والرقابة.
- الإدارة وسيلة علمية وأداة يمكن من خلالها أن يحقق المسئولون الأهداف المحددة.

---

[1] وظائف الإدارة "مدخل الفعالية البشرية" للدكتور أحمد فؤاد سالم وآخرين- الطبعة ١سنة٢٠٠١ص١٧، ١٨

ينصب النشاط الإداري علي نشاطات الأفراد والجماعات إجمالا وتفصيلا ودور الإدارة أنها تسعي للحصول علي أعلي عائد ممكن من استخدام المورد المعين ، بحيث تكون نسبة المدخلات (الموارد) إلي المخرجات (العائد أو الناتج) أقرب ما تكون إلي الواحد الصحيح ، بجعل المخرجات أعلي ما تكون ، تعويضا الفاقد أو العادم أو الضائع ، فتكون المعادلة التي تحكم فعالية الإدارة هي :

$$\frac{\text{المخرجات} \times \text{قيمتها التبادلية}}{\text{المدخلات} \times \text{قيمتها التبادلية}} > ١$$

أي أن قيمة المخرجات التي تحصل عليها الإدارة من كمية معينة من المدخلات تكون أعلي من هذه الكمية.

وهناك مجموعة (١) من العلماء تري أن الإدارة هي علمية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولي وتعتبر هذه المجموعة أن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي والمحرك والموجه للعمل الإدارى ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم ، وتنسيق جهودهم من اجل تحقيق أهداف منظمة معينة .

وتعرف أيضا علي أنها نظام (System) يتكون من عناصر بشرية عاملة اشتركت كجماعة في تحقيق أهدافها الفردية والجماعية.

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الإدارة ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلي واقع كما أنها أداة توجيه التغيرات الاجتماعية ،والتيارات الثقافية بالإضافة إلي أنها عامل أساسي في تسهيل التغير واستقراره.

ومع هذه التعريفات عادة ما يثار سؤال هو : **هل الإدارة مهنة؟**

إن إعتبار الإدارة مهنة من عدمه إنما يتوقف على تعريف كلمة مهنة ، فلو نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة ، أما إذا نظرنا إلى المهنة على أنها عمل يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولته بعد الحصول على شهادة معينة مثل الطب والقانون فإن الإدارة بهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة.

وعلى هذا فإن الإدارة مهنة تتطلب مهارات ثلاث:

– مهارة فنية   – مهارة إنسانية   – مهارة فكرية

والحديث الذى عادة ما يتكرر عند الكلام عن الإدارة هو جانب كل من العلم والفن فى الإدارة:

- الإدارة فن[٢]:

وينظر للإدارة على أنها فن حيث يعتمد فى النجاح فى إجادة الفنون على الصفات الشخصية التى تصقلها الخبرة والتجربة ، وذلك لأن ألوان النشاط التى تعتبر فناً يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف فى تطبيق المعارف والمعلومات.

---

[١] اتجاهات حديثة فى : الإدارة المدرسية د. جمال أبو الوفا ، د. سلامة عبد العظيم – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية ١٩٩٩

[٢] الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها – د. محمد منير موسى – عالم الكتب ١٩٩٨ ص ٢٥ وما بعدها (بتصرف).

- الإدارة علم:

من الاتجاهات الحديثة نسبياً فإن الإدارة محاولة إرساء قواعدها على أصول علمية يمكن أن يهتدى بها رجل الإدارة فى ممارسته لعمله ، ويعنى جانب العلم فى الإدارة بإرساء وتعميق المفاهيم والمبادئ العلمية وما يرتبط بها من البحث عن المعلومات الجديدة، واستخدام الطرق العلمية فى الممارسة وفى تناول البيانات، وتصنيفها وقياسها ووضع الفروض لها واختبارها، ومع أن جانب العلم فى الإدارة لا يلغى جانب الفن فإن أهمية الجانب الأول تتزايد باستمرار وتستهدف وضع أسس علمية ثابتة للإدارة، ويهدف هذا الاتجاه العلمى فى دراسة الإدارة إلى الوصول إلى معايير محددة تقاس على أساسها كفاءة وفعالية الإدارة بطريقة علمية موضوعية، وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة باعتبارها المدخل الرئيسى لعلم الإدارة.

ويضيف بض العلماء[1] إلى العلم والفن كلمة خلق ويعلل ذلك بقضايا الفساد الإدارى التى ظهرت بكثرة فى العقود الأخيرة، والتى تؤثر بشكل فعال على التنمية والعائد المتوقع من الإدارة.

---

(١) إدارة التعليم فى الوطن العربى ، أعمال المؤتمر الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير ٢٢/٢٤ يناير ١٩٩٤) تحرير د. عبد الغنى عبود دار الفكر العربى ١٩٩٥ ص ١٦٢ مداخلة د. بدر الدين على ، رئيس رابطة العلماء المصريين بأمريكا وكندا.

الإدارة التعليمية (التربوية)[1]:

تعد الإدارة التعليمية أى التربوية جزءاً من الإدارة العامة ، ويتفقان فى عناصر مشتركة أهمها التخطيط والتوجيه وسن القوانين التى تسير العمل فى كل منها ، وتعرف الإدارة التعليمية بأنها "هى كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم، وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم ، أو أنها الكيفية التى يدار بها التعليم فى دولة ما وفقاً لأيدلوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم.

وهى مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التى تتم عن طريق العمل الإنسانى الجماعى التعاونى الساعى على الدوام إلى توفير المناخ الفكرى والجماعى النشيط المنظم من اجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة ، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

ويرى "جيمس هارولد فوكس" G.H. Fox أنها العملية التى يدار بها نظام التعليم فى مجتمع ما وفقا لأيدلوجيته وظروفه السياسية والإقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم.

كما يمكن تعريفها بأنها "أداة السيطرة على العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها ، وقد قيل إن قوة التعليم تكمن فى إدارته وليس فى مادة التعليم ذاتها".

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها: الهيمنة العامة على شئون التعليم بالدولة، بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه ،

---

[1] الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة ، أ.د. أحمد إبراهيم أحمد ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية الطبعة (١) ٢٠٠١ ص ١٤ وما بعدها بتصرف.

وهى كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم ، وتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم وهى ليست عملية إشرافية تتولاها هيئة أو سلطة معينة ؛ ولكنها تشمل أكثر من ذلك مثل : المناهج المدرسية ، الحياة المدرسية ، الكوادر الوظيفية ، أساليب تقويم العمل المدرسى.

من العرض السابق يمكن القول إن الإدارة التعليمية هى ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيه للتغييرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر ، بالإضافة إلى أنها عامل أساسى لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشئ ، للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى تترجم عن تلك الأهداف.

أنماط القيادة التربوية[1]:

١- نمط القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

فى ظل هذا النمط القيادى ، ينفرد القائد بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات ، يتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر ، ويتصف إجراء العمل بالكفاءة العالية فى الفترات الأولى أكثر منه فى ظل القيادة الديمقراطية ، كما أن الأداء يستمر فى مستواه العادى بحضور القائد فقط ولكن يتغير بغيابه.

٢- القيادة الديمقراطية:

فى ظل هذا النمط القيادى لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة .. وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد فى ظل هذا النمط القيادى يستشير المرؤوسين ويشركهم فى اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازمين فى توجيه وترشيد المناقشات، والأداء لا يختلف فى وجود القائد أو فى غيابه.

٣- القيادة غير الموجهة:

فى هذا النمط يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، ويصبح فى حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على مرءوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض سلطة إصدار القرار إلى المجموعة التى هى حرة فى التصرف، ويعاب على هذا النمط القيادى أنه يشجع على التهرب من المسئولية، والتي يشوبها القلق والتوتر.

٤- القيادة المتساهلة:

فى هذا النمط القيادي يظهر العديد من أنماط السلوك المتنوع المتداخل ، والذى يكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء.

[1] مذكرة فى أنماط القيادة المدرسية – د. صفاء محمود عبد العزيز – الأستاذ المساعد بكلية التربية – جامعة الزقازيق – يناير ٢٠٠٢

المدير:

المدير فى المجالات الحكومية هو كل من تصدر له السلطة المختصة تكليفاً بإدارة مؤسسة أو منظمة أو هيئة، وكل شخص يدير عملاً ما سواء كان خاصاً أو عاماً، مع ملاحظة أن هناك مستويات متعددة للإدارة.

ويوجد مفهوم خاطئ حيث يرى البعض أن القائد هو مدير المؤسسة ، أو إن مدير المؤسسة هو القائد ولكن ذلك غير سليم ، فالرئيس/ المدير مفروض على الجماعة ، ويعتمد على السلطة المخولة له فى الثواب والعقاب ، ويعمل فى ظروف رسمية روتينية ومنتظمة، والمدير غير القائد يفتقد سمات القيادة.

وهو فى الأعم الأغلب لا يتمتع بقدر كبير من الذكاء ، وتنقصه الشجاعة ، والقدرة على التوجيه ، ولا يستطيع إقناع من حوله بشخصيته وقدرته على توجيههم ، ولا يملك روح المبادأة والإقدام ، وقد يكون مظهره الجسمى منفرداً لا يدفع الآخرين إلى التجاوب معه. ويفقد غالباً القدرة على الاتصال بالآخرين، وهو إما متسيب أو متزمت، وليست عنده القدرة على الخلق والإبداع والابتكار، وينفر من العمل بروح الفريق؛ محدود الثقافة وقليل الوعى بالقضايا الإنسانية التى تشغل المجتمع، لا يسيطر على نفسه وقد يندفع إلى مواقف تفسد عليه عمله.

وليس من الضرورى أن تتحقق كل تلك الصفات فى المدير غير القائد ولكن قد يتصف بعدد منها يعيقه عن القيام بالإدارة التى يحتاج المجتمع ليحقق أعلى إنتاجية مطلوبة من خلال عمل معين.

الشروط الخاصة للمدير الناجح[1]:

- أن يتوافر لديه القدرة على الإلمام بالمتغيرات البيئية المحيطة ، وما تفرضه من قيود ، وما تتيحه من مزايا ومنافع ودراسة أثر هذه القيود على السياسات التربوية.
- أن يكون لديه القدرة على الإلمام والتفهم لأبعاد العمليات السلوكية ، المتعلقة بالتعامل مع التابعين ، من كفاءة الاتصال ومراعاة أساسيات دفعهم وتحفيزهم للعمل.
- أن يكون لديه القدرة على تنمية المهارات الفنية والإدارية لدى المرؤوسين.
- أن تتوفر لديه القدرة على التنسيق بين جهود العاملين معه ، وتوجيه أنشطتهم نحو المسار الصحيح (توجيهاً ديمقراطياً لا سلطوياً) ، وخلق روح العمل الجماعى بينهم.
- أن يتوفر لديه القدرة على تقويم جهود العاملين معه ، ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منهم.

---

[1] مذكرة فى أنماط القيادة المدرسية د. صفاء محمود عبد العزيز الأستاذ المساعد بكلية التربية – جامعة الزقازيق يناير سنة ٢٠٠٢ .

كيف تصبح مديراً ناجحاً[1]:

١- احتفل بالانتصارات الصغيرة.

٢- قدر الناس في كل وقت.

٣- تعلم من العاملين القدامى.

٤- استمر رغم الفشل.

٥- اطلب رأى العاملين فيك كمدير.

٦- اعقد جلسات صباحية مبكرة.

٧- تابع التقدم عن طريق الأحاديث الجانبية والعفوية.

٨- إدارة سلة المهملات.

٩- راع الاختلاف بين كل شخصية وأخرى.

١٠- كن نموذج يحتذى به للقيادة المتميزة.

١١- قارن أداءك بأداء كبار التنفيذيين.

١٢- كون مكتبتك الشخصية.

١٣- شكل نادياً لمناقشة كتاب كل شهر.

١٤- اظهر دائماً في أبهى صورة.

---

(١) مذكرة للأستاذ الدكتور رضا حجازى - كلية التربية - جامعة عين شمس.

١٥- تأكد من مدى إلتزامك.

١٦- تحسس نبض منظمتك.

١٧- تخلص من مقاومتك للتغير.

١٨- دون أفكارك فى دفتر الملاحظات.

١٩- اختر موضوعاً ساخناً عند الحديث.

٢٠- راجع قدرتك اللغوية.

٢١- اصقل مهارتك الحسابية.

٢٢- استخدم المختصرات بفعالية.

٢٣- ستخدم لغة الإشارة بخدمة وفق.

٢٤- ابن شبكة علاقات عريضة.

٢٥- كافئ نفسك على مكافأتك للآخرين.

٢٦- تخلص من تلال الورق.

٢٧- فوض سلطتك لشخص آخر.

٢٨- استخدم أسلوب العشر دقائق للبدء فى العمل.

٢٩- قص واحفظ.

٣٠- خطط للتعامل مع الأمور الطارئة.

٣١- استعمل اختبار النقاط.

٣٢- حاول أن تمتلك كاميرا . استعد، صور.

٣٣- سافر ومع جامعتك المتفعلة.

٣٤ - اعرف نفسك.

٣٥- موعد غرام مع ماضيك.

٣٦- اجعل الإجازات فرصاً للتعلم.

٣٧- كن أستاذاً ومعلماً للآخرين.

٣٨- اقنع نفسك بنفسك.

٣٩- كن مبتكراً.

٤٠- اقتحم المجالات الجديدة والأراضي البكر.

القيادة والرئاسة[1]:

قد يلتبس الأمر على البعض فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة ويمكن توضيح الفروق بينهما على النحو الآتى:

١- أن القيادة تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً ، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة ، والجماعة هى التى تحدد هدفها وليس القائد ، والتفاعل الديناميكى بين الأفراد شرط أساسى لظهور القيادة ، وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

أما الرئاسة فتقوم نتيجة نظام وليس نتيجة اعتراف تلقائى من جانب الأفراد المرءوسين بمساهمة الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة ، ويختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها ، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهى تسعى لتحقيق هدفها ، ويوجد تباعد اجتماعى أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه.

٢- أن القائد عادة ما يستمد قدرته فى التأثير على الجماعة من قبولها له والرغبة فى التعاون معه لشعورها الدائم بأنه أكثر إحساساً بحاجاتها ومشاكلها ، وقناعتها الكاملة بأنه لا يهمل أهدافها ومصالحها الخاصة خلال السعى لتحقيق أهداف ومصالح منظمته.

---

[1] الإدارة فى القرن الحادى والعشرين – د. محمد سويلم.

أما الرئيس فيستمد قدرته من وسائل وأساليب السلطة الرسمية الممنوحة له، وذلك كما هو الحال فى سلطة فرض الجزاءات واستخدام الحوافز السلبية بصفة عامة.

٣- أن سلوكيات القائد على ذلك النحو يمكن أن تؤدى إلى المبادأة والدافعية التى تحقق أهداف المنظمة، وهذا عكس الحال فى سلوكيات الرئيس والتى قد تؤدى إلى مبادأة أقل ودافعية أدنى.

القائد وأثره على النمو المهنى للمؤسسة

إن المدير القائد الفعال للمدرسة كمؤسسة تربوية قادر على النهوض بها ، وتحقيق الأهداف التى وضعتها المؤسسة ، ولا شك أن القيادة العلمية الواعية الرشيدة سوف تحقق لنا المدرسة التى نصبو إليها فى مجتمعنا ، ويمكننا أن نميز الملامح الأساسية لتأثير المدير الفعال فى المدرسة كالآتى:

١- مدرسة تضع الطالب أولاً لأنه هو الهدف من العملية التعليمية.

٢- مدرسة تقوم على توزيع العمل وتقسيمه داخل المدرسة ولكل عمل مسئول وعناصر، ويمكن متابعة تفاصيله وتطويرها.

٣- جميع الأعمال داخل المدرسة تعمل ضمن منظومة متكاملة تحوى كافة الأنشطة ، وتتكامل مع بعضها بحيث ترتبط أهدافها ، وتؤدى فى النهاية إلى الهدف النهائى.

٤- إشتراك جميع العاملين وإحساسهم العميق بأن لهم دوراً هاماً يؤدونه من أجل نجاح المؤسسة.

٥- يتم العمل داخل المدرسة من خلال مجموعات لتحقيق المشاركة وبروح الفريق.

٦- أن يكون منع حدوث الأخطاء والوقاية منها هو الأساس لتطوير العمل وتقدمه.

٧- التدريب المستمر لجميع العاملين ، وتشجيع التعلم الذاتى لتحقيق أعلى معدل للعطاء فى عصر التفجر المعرفى . مع وضع النظم التى تضمن ذلك.

٨- التطوير المستمر للمدرسة ، والاستخدام الأمثل للتقدم العلمى والتكنولوجى ، وإدخال التكنولوجيا والحاسب كعامل أساسى ضمن المنظومة المدرسية.

٩- الارتباط بالبيئة والمجتمع المحيط والتأثير الفاعل النشط فيه للارتقاء به إلى أفضل المستويات.

١٠- القدرة الفائقة على مواجهة المتغيرات بالمرونة العقلية ، والقدرة الإبتكارية.

١١- تفعيل الأنشطة إلى أقصى حد ممكن بحيث تستوعب أكبر عدد ممكن من الطلاب.

١٢- تفعيل مجالس الآباء، والأمناء ، وجمعية خريجى المدرسة ، بحيث تضمن للمدرسة دعماً مالياً، وعلمياً وثقافياً من الجميع.

١٣- القياس الدورى والمنتظم للعمل داخل المدرسة بحيث يمكن تلافى الأخطاء أولاً بأول.

١٤- القدرة على إستشراف المستقبل وقراءته ، ووضع البدائل المختلفة لمواجهته عن طريق تشكيل مجموعات من التلاميذ والمدرسين لذلك.

١٥- تنمية مهارات التلاميذ المختلفة من خلال الأنشطة ، والتركيز على المدرسة كوحدة نتيجة وتنمية وإشاعة الأفكار التربوية الخاصة بذلك بجعل أبنائنا أكثر قدرة على مواجهة المستقبل.

١٦- الحرص على أن تكون المدرسة منظومة تكنولوجية ، إدارياً وعلمياً.

١٧-وضع نظام للتقييم للمدرسة يشمل على الجوانب الآتية :

- **الإشرافية:** تنظيم الفصول ، طرق التدريس ، المواد الدراسية ، الإمتحانات.
- **التنظيمية:** تخطيط البرنامج المدرسى ، إدارة العاملين وانتظامهم ، إدارة خدمات العاملين.
- **الإدارة:** تطبيق اللوائح والتعليمات الصادرة من الوزارة ، إدارة شئون الطلاب ، التفتيش على المبنى.
- **إدارة المدرسة:** سياسة المدرسة ، اتحاد الطلاب ، نظام المدرسة ، الأمن (العام – الحريق) المبنى.
- **الأعمال الكتابية:** سكرتير المدرسة – أمناء التوريدات.
- **العلاقات العامة:** علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى – مجالس الآباء – الجهود الذاتية – الجوانب الثقافية – مجالس الأمناء.
- **التدريب** : تنمية الأفراد – تدريب العاملين كل فى مجاله.
- الأنشطة والوحدة المنتجة.
- الإحصاء والمعلومات ، ومكتبة المدرسة.

الادارة بالجودة الشاملة

المبادئ الأساسية للادارة بالجودة الشاملة

١ – ان يكون العملاء محور عمل المنشأة والقوى الدافعة لها

Customer driven organization

٢ – القيادة

Leadership

٣ – نظرية المشاركة الكاملة

Involvement of people

٤ – أسلوب الادارة بالعمليات

Process approach

٥ –استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة

System approach to management

٦ – التطوير المستمر

Continuous Improvement

٧ –اتخاذ القرارات بناء على حقائق ودراسات واقعية

Factual approach to decision making

٨ –العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصلحة مشتركة

Mutually Beneficial supplier relation ships

تحليل المبادئ الاساسية للادارة بالجودة

الاساس الاول :- العملاء هم محور عمل المنشأة والقوى الدافعة لها

تعتمد المنشأة فى حياتها وتقدمها على عملائها ومن ثم يجب عليها فهم متطلباتهم الحالية والمستقبلية ومحاولة تجاوز توقعاتهم .

وبالتالى يمكن اتخاذ مجموعة من الاجراءات منها .

فهم وتحديد متطلبات جميع الاعضاء واحتياجاتهم

اتباع اسلوب يحفظ التوازن بين احتياجات العملاء ومتطلباتهم

اعلام جميع المستويات التنظيمية فى المنشأة بهذه المتطلبات والاحتياجات

قياس مدى رضى العملاء عن نتائج تطبيق هذه السياسة

ادارة العلاقات مع العملاء بما يكفل الاتصالات المستمرة والمفيدة بينهم وبين المنشأة .**الاســاس الثــانى : - القيادة**

القيادات مسئولة عن وحدة الهدف والاتجاه للمنظمة وعليهم العمل على ايجـاد المنـاخ المناســب للعـاملين للمشاركة الفعالة للوصول الى هذه الاهداف ومن ثم يجب الاتى :-

أن لا تكون القيادات قاصرة على التصرف بناء على ردود الافعال والأحداث reactive لكنهـ ـب ان تكون ذات نظرة ابعد بحيث تكون تصرفاتها سابقة لهذه الافعال وتكون ذات رؤية مستقبلية proactive

فهم المناخ الخارجى والمتغيرات والتفاعل معها

استيعاب احتياجات من لهم علاقة بالمنشأة

وضع رؤية مستقبلية واضحة للمنشأة

وضع القيم والمبادئ والمثل ونشر القيم values على جميع المستويات التنظيمية

دعم الثقة بين جميع المستويات

تشجيع مبدأ المشاركة وحفز العاملين .

تطوير قنوات الاتصال وتدعيمها .

تطوير أساليب التدريب والتعليم وإكساب المهارات .

وضع محاور تستهدف مهارات العاملين وامكاناتهم

وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الاهداف

الاساس الثالث :- نظرية المشاركة الكاملة

ان الافراد فى جميع المستويات التنظيمية مطلوب منهم المشاركة الفعالة ولتطبيق هذا المبدأ .

يجب القبول بمبدأ المسئولية لحل المشاكل

دعم فكرة ان التطوير يأتى من إكتشاف الفرص بواسطة الجميع

التركيز على الابتكار والخلق الذى يدعم العملاء والمنشأة .

رضاء العاملين يجب ان يكون نابعاً من رضاهم من عملهم وفخرهم أنهم جزء من هذه المنشأة .

الاساس الرابع : – اسلوب الادارة بالعمليات .

ان تحقيق النتائج بكفاءة يأتى بادارة جميع انشطة المنشأة من خلال نموذج العملية process-model

ولتطبيق ذلك : –

- ❖ لابد من تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصول الى نتائج محددة
- ❖ لابد من تحديد مدخلات العمليات ومخرجاتها وقياسها
- ❖ تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الانشطة المختلفة
- ❖ تقييم تأثير العمليات ونتائجها على العملاء والمستفيدين
- ❖ تحديد مسئولية وسلطة ادارة هذه العمليات وتطويرها
- ❖ تحديد العملاء والخارجين والداخلين للعمليات
- ❖ عند ادارة العملية يجب أخذ عوامل الرقابة على العملية وعوامل الآداء والموارد اللازمة لهذا الاداء .

الاساس الخامس :– استخدام اسلوب المنظومة المتكاملة

System approach

ادارة المنشأة فى شكل مجموعة من العمليات تكون منظمة متكاملة لتحقيق أهداف محددة تؤدى الى تطوير آداء المنشأة وزيادة كفاءتها ولتحقيق هذا المبدأ :

- ❖ يتم تحديد المنظومة المتكاملة وتطوير العمليات التى تؤدى الى تحقيق الاهداف
- ❖ بناء المنظومة هيكليا بأفضل العمليات Interde dendencies فى المنظومة
- ❖ استمرار تطوير المنظومة من خلال القياس والتقييم المستمر
- ❖ تحديد الموارد المطلوبة ومعوقات استخدامها

الاساس السادس : – التطوير المستمر

يجب ان يكون التطوير المستمر هدفا ثابتا ومستمرا ولتطبيق ذلك :–

- ❖ الأهداف على المستوى الفردى تضمن تطوير المنتجات والعمليات ونظم العمل
- ❖ تطبيق اساليب الادارة بالجودة الشاملة وتقنياتها فى التطوير التدريجى ، Incremental Improvement ونظرية التطوير بالاقتحام. Breakthrough
- ❖ استخدام التقييم الدورى للآداء
- ❖ استمرار تطوير آداء العمليات ومستوى كفاءتها
- ❖ الاهتمام بالمنع الوقائى prevention اكثر من مجرد علاج الاخطاء بعد وقوعها fixing

- تدريب العاملين فى مختلف الانشطة على أساليب التطوير المستمر وتقنيات الجـودة الشـاملة مثـل p.d.c.a

Plah- do-check-act

والأساليب العملية لحل المشكلات وإعادة هندسة العمليات وأساليب الابتكار وادارة العمليات

- وضع المقاييس والمعايير اللازمة لمتابعة التطوير والاعلان عن اى تطوير يحدث ومكافأة المشتركين فيه .

الاساس السابع : اتخاذ القرارات بناء على حقائق ودراسات واقعية

ان القرارات ذات المردود الايجابى لابد ان تعتمد فى صياغتها على خلفية قوية مـن المعلومـات والحقـائق والدراسات الواقعية ولتطبيق ذلك :-

- وضع المقاييس وأساليب جمع المعلومات المتعلقة بنشاط المنشأة .
- التأكد من دقة المعلومات ومصادرها .
- تحليل البيانات والمعلومات بالاساليب والتقنيات العلمية .
- ادراك اهمية استخدام التقنيات الاحصائية المتقدمة ووسائلها .
- اتخاذ القرارات يجب ان يراعى نتائج التحليل المنطقى المتوازن لاسـتخدام الاسـاليب العلميـة مـع الخبرات المتوافرة .

الاساس الثامن :- العلاقة مع الموردين علاقة مصلحة

تعتمد المنشأة والمورد كل على الاخر فى تطوير مستوى الآداء فهى علاقة مصلحة مشتركة ولتطبيق ذلك :-

تحديد الموردين الآساسيين للمنشأة . Key suppliers

وضع اسس العلاقة مع الموردين بشكل متوازن

تنفيذ اسلوب واضح للاتصالات المستمرة

المشاركة فى وضع خطط المستقبل

تطبيق أسس الجودة الشاملة فى ادارة القوى البشرية

ينبغى التأكد من توافر المهارات والتأهيل اللازم لدى العاملين للقيام بالمهام الموكولة اليهم

تحفيز العاملين والعمل على استقرار القوى العاملة

رضاء العاملين ينتج من مشاركتهم الفاعلة وتعظيم أدوارهم فى النمو والتطوير

امداد العاملين بالمعلومات والمعرفة اللازمة لاحداث التطوير المستمر .

تعظيم أدوار العاملين وكفاءة القوى العاملة المختارة

استخدام المنظومة المتكاملة يؤدى الى فهم اكثر للادوار والمسئوليات والسلطات لتحقيق الاهداف وكذلك تحجيم المعوقات وزيادة فعالية فرق العمل .

إستخدام البيانات والمعلومات فى مجال إدارة القوى البشرية يؤدى الى وضع خطط عملية لتطوير أساليب الادارة ونظم وسياسات إدارة العاملين .

المؤسسه الفعاله

-هي المؤسسه التي تكسب الاتجاهات الايجابيه المتعلقه بالمواطن وخدمه هذه البلد .

-هي التي تكفل لجميع العاملين فرص المشاركه والعمل الفريقي والتعاون المستمر.

-هي التي تهدف في أنشطتها التربويه الي تحقيق (التعليم للتميز والتميز للجميع) ويتحقق ذلك من خلال مؤسسه تعليمية آمنه ومناخ إجتماعي جيد توفره القيادة الفعالة.

في ضوء رؤيتها ورسالتها الواضحه ومشاركه مجتمعيه وتنميه مهنيه مستدامه لجميع العاملين وتوفير الجودة والمسا ءله والاسهام في خلق مجتمع متعلم يأخذ بثقافه الحوار والديموقراطيه وإستخدام المستحدثات والتكنولوجيا.

توكيد الجوده والمساءله :

تعني التقويم الشامل (الذاتي الخارجي والداخلي) ومشاركة جميع العاملين .

ومن الواجب ان تكون المؤسسه التعليميه فريق عمل يقوم بجمع بيانات وتحليل المعلومات وإستخدام النتائج لاحداث تحسين مستمر فى جودة المؤسسة التعليمية وان يكون هناك تقارير عن الآداء بصفة دورية .

المساءلة من خلال قوى السوق من عرض وطلب Market

تتم عن طريق اختيار المناسب مع الحاجة التعليمية

اهمية وضع معايير المساءلة على مستوى المؤسسة التى تخدم العملية التعليمية

- ارتفاع كفاية استخدام القدرات والتدخلات الحديثة للتعليم فى شتى المجالات
- انخفاض استخدام التدريبات الغير فعالة
- تكوين انظمة داخلية لتحديد وتغيير القرارات والاجراءات التى لا تؤدى الى تحقيق فاعلية العمليات التعليمية

اهمية التقويم

- على القائد دائما ان يدرس ويتأمل باستمرار آثار افعاله وقراراته على الاخرين .
- تشخيص نقاط القوة والضعف .
- تصمم انشطة وقائية واخرى علاجية للمشكلات .
- التعامل مع ذوى الاحتياجات الخاصة .
- اشتراك الجميع فى تحسين الآداء (يومين – اسبوعين – شهرية – سنوية) .
- وضع خطة لتطوير وتحسين الاداء فى ضوء تحليل البيانات .
- وضع برنامج لتحسين وتطوير فى ضوء الاهداف المنوطة بهذه المؤسسة التعليمية .

انظمة المساءلة فى العملية التعليمية

Account ablity mechanisms In Education .

١ - المساءلة السياسية Political .

عن طريق انتخاب مجلس إدارة للمؤسسة التعليمية التى تعمل لصالح العملية التعليمية .

٢- المساءلة القانونية Legal

عن طريق القوانين والسياسات التى يضعها التشريع والقانون .

٣-المساءلة عن طريق التنظيم الادارى . Bureaucratic .

عن طريق مستويات التنظيم الادارى فى المؤسسة التعليمية من إدارة عليا ووسطى وتنفيذية من خلال اللوائح والمعايير .

٤- المساءلة المهنية Professional

تتم عن طريق أعضاء القيادة والإدارة من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات .

التنظيم الإداري :

- مرحلة التنظيم هي التي توفر آليات تنفيذ الخطط من خلال وضع مجموعة من الترتيبات التي يمكن من خلالها تنسيق الجهود واستغلال الموارد من أجل تحقيق الأهداف الواردة بالخطة .
- فالتنظيم يعتبر أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية حيث يعتبر الوسيلة التي تنسق جهود الموارد البشرية إداريا من أجل البلوغ للأهداف المنشودة .
- فبالتالي يمكن القول بأن التنظيم يقوم علي أساس الأهداف التي تم تحديدها أثناء مرحلة التخطيط .
- التنظيم كوظيفة يعني النشاط الخاص بوضع مجموعة من الترتيبات الرسمية المعلنة التي تشكل الإطار العام الذي من خلاله يتم تنسيق المجهودات البشرية واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف .
- التنظيم كأداة يعني وسيلة لتحديد العلاقات بين العاملين وأدوات العمل لتحقيق المهام حيث أن التنظيم أداة هدفها النهائي إلقاء القوي التي تعرقل التضامن الإنساني .

✦ **<u>فالتنظيم كمفهوم إداري عام يدور حول :</u>**

١- وجود هدف محدد يدعي التنظيم كوسيلة لبلوغه .

٢- وجود مجموعة من الأشخاص يشاركون بجهودهم في تحقيق هدف مشترك .

- تحديد وتوزيع الأعمال والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف .
- تحديد المسئوليات والسلطات وإقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الأهداف .
- تهيئة البيئة المادية والمعنوية اللازمة لكي يعمل الأفراد معا كفريق متكامل .

✦ **<u>التنظيم الإداري الجيد يحقق عدة فوائد تبرز أهميته :</u>**

- التنظيم الجيد يمكن من استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أفضل استخدام وزيادة التعاون بين الأفراد وشعورهم بالحرية والقدرة علي التصرف .
- يمنع ازدواج الأعمال وتضاربها ويسهل عملية الاتصال .
- التنظيم الجيد يبين إمكانيات وفرص الترقي ويحد من الإسراف وتوفير الاستقرار للمنظمة .

- يوفر أسس سليمة لتقييم أداء الأفراد كما انه يساعد في إدارة الأجور والمرتبات .
- يسمح بإجراء التغيرات في الاتجاه الصحيح طبقا لما تمر به المؤسسات من ظروف .
- التنظيم الإداري هو حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ .
- بدون التنظيم يصعب تصنيف وتوزيع المهام وتحديد درجة أهمية كل منها .
- التنظيم الجيد يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث يتسم تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة مهاريا وسلوكيا .

✦ **هناك عدة مبادئ يستند إليها التنظيم الإداري الرسمي في تحقيق أهدافه أهمها :**

١- **مبدأ تقسيم العمل** : إسناد المهام والأنشطة إلى مجموعات عمل تسمي أقسام وذلك في ضوء مدي التماثل والتكامل لكل مجموعة من الأنشطة .

٢- **مبدأ وحدة الأمر** : وهو مبدأ تنظيمي هام بموجبه يجب أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط وذلك حتى لا تتعدد الرئاسات ويحدث تضارب أو تعارض أو ازدواج بين الرئاسات المتعددة .

٣- **مبدأ المرونة** : وهذا المبدأ يستلزم أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تسمح بإدخال تعديلات عليه طبقا للمتغيرات الداخلية والخارجية .

٤ **مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية** : حيث يراعي القائمون بتصميم الهياكل التنظيمية أن يكون هناك تعادل نسبي بين السلطة وهي حق إصدار الأوامر والتعليمات الواجبة الطاعة من قبل المرؤوسين وبين المسئولية التي تعني التزام شاغل الوظيفة بأداء المهام وإنجازها .

٥- **مبدأ تفويض السلطة** : يجب عدم تركيز كل السلطات في المستويات الإدارية الأعلى ولكن يجب نشر صلاحية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية .

٦- **مبدأ المشورة** : ظهرت الحاجة لهذا المبدأ في هذا العصر الحديث حيث يصعب أن تتوفر كل أنواع المعارف الفنية والقانونية والاقتصادية والإدارية والهندسية لشخص المدير لذلك يتطلب الأمر توفير أشخاص مؤهلين ومتخصصين يعملون كمستشارين ليقوموا بتقديم النصح والمشورة وإبداء الرأي في صورة اقتراحات

وتوصيات لأعضاء الإدارة العليا . وهؤلاء المستشارين يسمون بـ " السلطة الاستشارية " .

٧- **مبدأ الوصف الوظيفي المكتوب** : طبقا لهذا المبدأ يتم تسجيل كل ما يتعلق بعمل معين في بيان مكتوب يسمي وصف الوظيفة **ويشتمل علي جانبين** :

الأول : يتعلق بالعمل أو الوظيفة ويتناول بيانات عن وصف موجز للوظيفة ومسمي الوظيفة ورقمها وموقعها وعلاقتها الرأسية والأفقية ومهام وواجبات الوظيفة والجانب

الثاني : يعلن لشاغل الوظيفة في صورة المتطلبات والشروط اللازمة لشغل هذه الوظيفة من حيث المؤهل والخبرة والمهارات الأخرى .

✦ **فيما يلي نقدم كبسولات إدارية عن التنظيم :**

- التنظيم أداة لتحقيق الأهداف والنتائج مهما كان نوعها .
- التنظيم وسيلة للتغلب علي الصراعات الإنسانية وتقليل آثار السلوك الفردي المنحرف عن قيم الجماعة .
- التنظيم يمكن الإدارة من تحقيق الاستقرار في العلاقات الإنسانية حيث يعمل علي تخصيص نسبة عدم التأكد في السلوك الإنساني وبالتالي التنبؤ به .
- التنظيم الحديث ينادي بضرورة توفير قدر من الدافعية في كل أجزائه حتى يستطيع تحقيق أهدافه .
- التنظيم الفعال الراغب في الاستمرار يوازن بين الإسهامات التي يحصل عليها من الأفراد وبين المغريات التي يقدمها لأعضائه .
- التنظيم بمثابة نظام أو نسق مفتوح يحقق التكامل والتفاعل العضوي بين أجزائه .
- الهيكل التنظيمي هو محصلة لعدة قوي هي المديرين والمرؤوسين والمهام والتكنولوجيا والبيئة .
- لا يوجد طريق واحد أفضل لوضع تنظيم معين وانما الأفضل يتوقف علي بيئة وظروف المنظمة .
- التنظيم الحديث يراعي الاعتبارات السياسية داخل المنظمة ونقصد بها الصراعات بين مراكز النفوذ والأطراف المختلفة داخل المنظمة .

التخطيط الإستراتيجي

أن الإدارة الناجحة هي التي لا تركز علي الأداء الحالي قصير الأجل فقط بل يجب أن تكون لها رؤية بعيدة المدى من خلال استراتيجية واضحة تحدد مركز المنظمة في المستقبل وترشد اختياراتها في المدى البعيد .

- **فالتخطيط الاستراتيجي** : يعني عملية تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمات ورسالتها وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم للاستراتيجية المناسبة .
- الهدف الأصيل من التخطيط الاستراتيجي هو إنجاز الأهداف العامة

هناك ثلاثة مكونات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي :

- تحليل المعلومات " الوضع الحالي " .
- تحديد الأهداف " الوضع المراد الوصول إليه " .
- الخطوات التي سوف تقود للوصول إلى الهدف .

✦ ***مزايا التخطيط الاستراتيجي*** :

١- تخصيص واستخدام الموارد بكفاءة .

٢- توجيه الجهود والأنشطة نحو غايات واحدة .

٣- تطوير وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

٤ التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق البقاء الفعال .

٥- تنمية عادات الفكر الاستراتيجي في المستقبل لدي المديرين .

٦- تحديد الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .

٧- إعداد كوادر للإدارة العليا .

٨- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .

- فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالأمور الاستراتيجية وتركز على النتائج المستقبلية وتعمل من خلال المدى الزمني الطويل الأجل وتؤدي هذه الإدارة مهامها بفاعلية وكفاءة .

تمر عملية إعداد الخطة الاستراتيجية بعدة مراحل موضحة في الشكل التالي :

دورة التخطيط الاستراتيجي

مراجعة رسالة المنظمة
تحليل البيانات الداخلية
نواحي قوة نواحي الضعف
تحليل البيانات الخارجية
الفرص التهديدات
وضع الأهداف
تصميم الاستراتيجية
١- تحديد البدائل الاستراتيجية . ٢- المفاضلة والتقييم . ٣- اختيار افضل بديل استراتيجي .
التنفيذ والتقييم

- **فيما يلي نبذة مختصرة عن مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي :**

أ- **مراجعة رسالة المنظمة :**

- مراجعة رسالة المنظمة تعني مراجعة الغرض الأساسي من وجود المنظمة بالمجتمع وتوجهاتها الأساسية والإسهامات التي تقدمها لهذا المجتمع .
- وعند مراجعة الرسالة يجب التأكد من أنها تعكس فعلا الغاية الحقيقية والمكانة المراد الوصول إليها دون إغراق في الخيال أو الآمال .

آ- **تحليل البيئة الداخلية :**

- بعد أن يتم مراجعة الرسالة تبين منها التوجيات الأساسية للمنظمة في المستقبل يبدأ القائمون بتحليل عناصر البيئة الداخلية مستخدمين الأسلوب الأكثر شيوعا وهو تحليل SWOT الذي يتناول بالدراسة والتحليل عناصر البيئة الخارجية في صورة

✦ **الفرص والتهديدات :**

البيئة الداخلية Strengths & Weaknesses	نواحي ضعفw	نواحي قوة S

البيئة الخارجية Opportunities & Threats	تهديدات T	الفرص O

- هذا التحليل يفيد عند وضع الخطة الاستراتيجية حيث يمكن التركيز علي نـواحي القوة وتعظيم العائد منها وكذلك إدراك نواحي الضعف والعمل علي تقليل آثارهـا السلبية إلى الحد الأدنى .

٣- تحليل البيئة الخارجية :

– وهذا النوع من التحليل بالنظر إلى المتغيرات في البيئة الخارجيـة المحيطـة وهـذه المتغيرات أما تعبر عن فرص إيجابية يمكن استغلالها لتدعيم المركز في المستقبل وتحقيق الأهداف في ضوء الرسالة المعلنة .

– فالبيئة بكل ما تحمله من متغيرات ليس كلها خيرا وانما بعض هـذه المتغيـرات يمثل مصدر للتهديد يؤثر سلبا الأداء وكذلك علي الرسالة .

٤- وضع الأهداف :

بعد تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتعرف علي نواحي القوة والضعف وكـذلك التعرف علي الفرص والمخاطر في البيئة المحيطـة يقـوم القـائمون بوضـع الخطـة الاستراتيجية في موقف أفضل من حيث البدء صياغة الأهداف يجب أن تغطـي فتـرات زمنية طويلة وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وتتسم بالواقعية .

٥- تصميم الاستراتيجية : يتم من خلال "٣" خطوات :

أ- تحديد البدائل الاستراتيجية وهم (٤) في ظل تحليل SWOT الذي سبق الإشارة له :

- **البديل الأول** : تعظيم استغلال الفرص وتعظيم استخدام نقاط القوة .
- **البديل الثاني** : تعظيم استغلال الفرص وتقليل آثار نقاط الضعف .
- **البديل الثالث** : تعظيم نقاط القوة وتقليل آثار التهديد .
- **البديل الرابع** : تقليل آثار التهديدات وتقليل آثار نقاط الضعف .

ب- **المفاضلة والتقييم : يتم باستخدام مجموعة معايير من أهمها :**

- مدي نجاح الاستراتيجية السابقة .
- القدرة علي المخاطرة .
- التوقيت المناسب للاستراتيجية .
- مراعاة الاعتبارات السياسية الداخلية والخارجية .

جـ اختيار أفضل بديل استراتيجي :

اختيار افضل بديل يعظم العوائد مع الأخذ الاعتبار نقاط القوة والـضعف والفـرص والتهديدات .

٦- تنفيذ الإستراتيجية :

– فالتخطيط الاستراتيجي هو من أحد أهم أنواع التخطيط التي تسعي لتحقيق هدف ما.

✦ **ومن خصائص الهدف الاستراتيجي أن يكون :**

S.M.A.R.T

S	=	Specific	يكون الهدف محدد
M	=	Measurable	قابل للقياس
A	=	Agreed Upon	متفق عليه
R	=	Realistic	واقعي
T	=	Time	ارتباط الهدف الاستراتيجي بإطار زمني

الخـــــاتمة

نحن على ابواب عهد جديد ، أكاد أرى التغيير الكبير فى المنطلقات والمسـميات التـى تعارفنـا عنهـا وتعايشنا معها وسلمنا بها كثيرا .

لذا كانت الحاجة الى تعزيز ثقافة تعليمية مؤيدة للتطوير والتحديث والى مصداقية المستفيدين حول انتاجية المؤسسة التعليمية وتزويد المجتمع التعليمى بالسبل التى توصـل الـى معرفـة حقيقيـة لتطـوير الاداء والوصول للجودة .

وبطبيعة الحال لا يمكن تلبية تلك الحاجات ومعالجة تحديات اليوم والغد فى نظامنا التعليمى بـنمط ادارة الامس او بالادارة التقليدية• هذا وتعد ادارة الجودة الشاملة أحد الفلسفات الادارية الحديثة التى يمكن تبنيهـا فى مجال الادارة التربوية ويقصد بالتطوير التربوى بأنه معالجة منظمة للعملية التعليميـة عـن طريـق وضع المعرفة والمبادئ العلمية بشكل هادف لتعميم عملية التعليم والتعلم وتنفيذها وتقويمها علـى أسـاس التفاعل المتبادل بين المعلم والمتعلم وعناصر البيئة المختلفة، لقد حان الوقت الـذى يصـبح فيـه التعلـيم للجميع وكذلك للتميز والتميز للجميع وهو المبدأ الذى اجمع عليه العالم اليوم .

وايمانى ويقينى بالله وثقتى فى ان الميدان يمكن تغييره وتطويره اذا اتيحت للقائمين عليه الفرصة ووجدوا القدوة الصالحة قولا وعملا .

والمطلوب منا جميعا ان نتقى الله عز وجل فى أنفسنا وفى وطننا العزيز حتى نضعه فى المكانه اللائقـة به ان شاء الله تعالى

والله ولى التوفيق

الدكتور

السيد عبدالحليم عبدالعال

كفر المصيلحة – مايو ٢٠٠٧

المراجع

١- إتجاهات جدية فى الإدارة المدرسية د. جمال أبو الوفا ، د. سلامة عبد العظيم – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية ١٩٩٩ – مقدمه د. حسن البيلاوى للكاتب.

٢- وظائف الإدارة – مدخل الفاعلية البشرية للدكتور/ أحمد فؤاد سالم وآخرين – الطبعة ١ سنة ٢٠٠١ ص ١٧ ، ١٨

٣- الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها – د. محمد منير مرسى – عالم الكتب ١٩٩٨

٤- إدارة التعليم فى الوطن العربى – أعمال المؤتمر الثانى للجمعية المصرية للتربية – المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير) (٢٢/٢٤ يناير ١٩٩٤) ، تحرير د. عبد الغنى عبود . دار الفكر العربى ١٩٩٥ ص ٦٢ ، مداخله د. بدر الدين على . رئيس رابطة العلماء المصريين بأمريكا وكندا.

٥- الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة أ.د. أحمد إبراهيم أحمد مكتبة المعارف الحديثة . الإسكندرية – الطبعة ١ سنة ٢٠٠١ ص ١٤ وما بعدها بتصرف.

٦- الإدارة فى القرن الحادى والعشرين د. محمد سويلم أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة المنصورة –سنة ١٩٩٧

٧- مذكرة فى أنماط القيادة المدرسية – د. صفاء محمود عبد العزيز الأستاذ المساعد بكلية التربية – جامعة الزقازيق – يناير سنة ٢٠٠٢

٨- مذكرة للأستاذ الدكتور/ رضا حجازى – كلية التربية – جامعة عين شمس.

٩- طاهر عبدالرازق : اسلوب النظم فى التربية – تطبيقه على طرق التدريس.مجلة التربية الجديدة المكتب الاقليمى لليونسكو –السنة الثانية – العدد السادس – أغسطس ١٩٧٥ ٠

١٠- سليمان الحضرى – فوزى زاهر : الكفايات اللازمة للمعلم فى قطر – حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية – جامعة قطر ١٩٨١ ٠

١١- نظلة حسن أحمد خضر : دراسات تربوية رائدة فى الرياضيات – القاهرة عالم الكتب ١٩٨٤ ٠

١٢- أنيسة المفشى "دور التقنيات التربوية فى تطوير مناهج المعلمين " مجلة تكنولوجيا التعليم " العدد ١٦ السنة ٨ ، الكويت ١٩٨٥ ٠

١٣- نادية محمد عبدالمنعم " المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى فى ضوء المتغيرات العالمية " المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية القاهرة ٢٠٠٠ م .

١٤- فارعة حسن محمد : المعلم وإدارة الفصل ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ١٩٩١ ٠

١٥- فؤاد احمد حلمى : تطوير نظم الاتصال والمعلومات فى المدرسة الثانويةالعامة فى ضوء الاتجاهات الحديثة"المركز القومى للبحوث التربويه والتنمية ، القاهرة ١٩٩٩ ٠

١٦- وزارة التربية والتعليم : إحصاءات التعليم قبل الجامعة ٩٩- ٢٠٠٠ الادارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى القاهرة ٢٠٠١ .

١٧- مكتب التربية العربى لدول الخليج : تعليم المواطن الامريكى من أجل المستقبل ، مقتضيات القرن ٢١ ، مترجم ، الكويت ، ١٩٨٧ ٠

١٨- المؤتمر الوطنى الأول للجودة ، جدة ، ربيع الاول ١٤٢٥ هـ .

١٩- شاكر محمد فتحى – همام زيدان تقويم اداء المعلم فى مصر وعمان دراسة مقارنة المؤتمر العلمى الخامس ، الجامعة العمالية ، القاهرة ١٩٩٣ ٠

٢٠- ممدوح عبدالرحيم احمد : الجودة الشاملة فى رياض الاطفال ، تصور مقترح ، مجلة كلية التربية بنها – جامعة الزقازيق ، ابريل ١٩٩٩ ٠

٢١- احمد ابراهيم احمد : نحو تطوير الادارة المدرسية ، دراسة نظرية وميدانية ، الاسكندرية ، ١٩٨٥ ٠

٢٢- جمال على خليل الدهشان : الجديد فى تطوير التعليم الجامعى بحوث مؤتمر التعليم العالى فى مصر وتحديات القرن ٢١ جامعة المنوفية ١٩٩٦ ٠

B. Biddle : contemporary Reasearch On teacher Effectiveness New York , Holt , Rinehart & Winston ,1984 , p.39

John . D.Mcniel : Curriculum,A Comprehensive Introduction ,Fourth Edition ,Harper Collens, 1990 , P.P.51-67

http:// mmsec.com/m3 – files / JWDA 1.htm > 2٠٠6 - 3 - 20 ٠